ISSN 1883－5937

日本公庫総研レポート　No.2010-1
２０１０年８月５日

中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態

～中国アジア新興国市場を中心として～

Ⅰ．拡大するアジアの消費市場

Ⅱ．アジア市場における中小企業の販路開拓事例

Ⅲ．アジア市場を開拓するためのマーケティング戦略

日本政策金融公庫　総合研究所

はじめに

近年、少子化などに伴う国内市場の縮小が進む中で、中国を始めとするアジア新興国市場に注目が集まっている。同市場では、経済発展に伴う富裕層の台頭や、中間層の増加による購買力の拡大が続いており、そうした中で、日本の高品位な製商品へのニーズが高まりつつある。これを受けて政府も、今後の成長が期待される同市場の開拓に向けて、中小企業の海外販路開拓を重点的に支援するべく、様々な施策を打ち出している状況にある。

こうした状況を踏まえて、本調査では、アジア新興国市場において販路開拓に取り組む中小企業の事例調査を通じて、海外での販路開拓プロセスを分析し、その特徴を明らかにすることを目的としている。

本レポートは、以上の結果をとりまとめたものであり、その構成は次のとおりである。

第1章では、現在、成長市場として注目されているアジア市場の動向を概観する。
第2章では、中国を中心としてアジア市場への販路開拓に取り組んでいる中小企業をケーススタディとしてとりあげ、その取り組みについて紹介している。
第3章では、事例にみるアジア市場を開拓するためのマーケティングの特徴、成功のポイントについて分析している。

なお、本調査は2009年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱**UFJ**リサーチ＆コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。

また、本調査及び本レポート作成にあたり、根本　忠宣氏（中央大学商学部教授）のアドバイスを受けた。

（ 総合研究所　丹下 英明 ）

要　約

第1章　拡大するアジアの消費市場

本章では、成長市場として注目されているアジア新興国市場の動向を概観している。

リーマン・ショック以降、世界経済が停滞する中でも、中国、インド、インドネシアは高い経済成長を維持しており、アジアでは富裕層や中間層が増加している。とりわけ、中国では、可処分所得の上昇に伴い消費市場が拡大しており、外資系の百貨店や総合スーパー、専門店、コンビニといった流通業者の進出が相次いでいる。

一方で、中小企業の海外販路開拓は、大手企業に比べるとまだごく一部にとどまっている。海外販路開拓は、中小企業の業績にプラスの影響を及ぼすとの調査結果もあることから、政府はジェトロなどを活用した「海外市場開拓支援プログラム」を提供し、中小企業の海外販路開拓を後押ししている。

第2章　アジア市場における中小企業の販路開拓事例

本章では、中国を中心としたアジア市場への販路開拓に取り組んでいる先進事例をケーススタディとしてとりあげ、「主に直販を手がけているケース」「主に代理店を活用しているケース」「直販と代理店の両方を活用しているケース」「FC 展開している（FC 展開を目指している）ケース」という 4 つのカテゴリーに類型化して、海外販路開拓の取り組みについて紹介している。

第3章　アジア市場を開拓するためのマーケティング戦略

本章では、まず第 2 章でとりあげた事例をもとに、新興国市場の開拓ならではの課題を克服するために、各社がどのような取り組みを行っているかを概観する。そして、アジア市場開拓におけるマーケティング戦略の特徴を「流通戦略」を中心に分析した上で、アジア市場を攻略するためのポイントをまとめている。

(1)いかにして新興国市場へ浸透するか

新興国市場を開拓する場合、そもそも商品が新興国の人々には馴染みの薄いものであることも多い。そうした課題に対しては、直販によって消費者に直接プロモーションを行い、これまで新興国になかった新たな商品に馴染んでもらう下地づくりをしている。また、商慣行の違いや消費者の嗜好の違いなどに対しては、現地にあわせるなど柔軟に対応しているケースがみられる。各事例とも、解決策は多種多様だが、独自の創意工夫で様々な課題を乗り越え、新興国市場への浸透を図っている。

一方で、海外先進国で既に販路開拓に成功している企業は、代理店制度など、他国とほぼ同様のマーケティング戦略を持ち込むことで、新興国の販路開拓に成功している。

(2)市場をグリップするための多様な流通戦略

経営資源の乏しい中小企業にとって、差別化された製品を持つだけではなく、市場をいかにグリップするかが鍵となる。そのため、流通戦略は、中小企業が海外販路開拓を図る上で最も重要な要素といえる。事例企業をみると、ターゲットや販売エリア、海外での販路開拓実績の有無などによって、直販や代理店、FC といった多様な流通戦略を採用している。

■流通戦略

直販で販路開拓に取り組むケースは、①進出から日が浅いため、まだ製品の市場浸透度が十分ではなく、取扱量も小さい場合と、②製品の市場認知度も高く、取扱量も大きい場合とに大別できる。②の場合は、現地スタッフを育成・活用する「経営の現地化」が徹底している点が特徴である。

代理店を活用するケースをみると、世界市場で幅広く製品を販売し、ブランドを確立させている事例企業が多い。こうしたケースでは、他国とほぼ同様の製品や代理店制度を新興国にも持ち込むことで、アジア市場の開拓に成功している。また、広大な中国市場を開拓するために代理店を活用しているケースもみられる。

事例企業にみられる代理店制度の特徴として、①プライシングやリスクシェア、インセンティブについて、代理店との間で取り決めを明確化している、②営業支援やアフターサービス支援などを実施し、代理店と協力関係を構築している点が挙げられる。①については、基本的に価格決定権は代理店側にはなく、前金主義で、代金回収や在庫リスクも代理店側が負い、販売ノルマを上回った場合はインセンティブを付与している。こうした条件を設定するためには、代理店が売りたいと思うような魅力的な製品を持つ必要がある。②については、マニュアルやノウハウの提供によって代理店のプロモーションを支援するだけでなく、アフターサービスの研修を実施するなど、代理店との協力関係を大切にしている。

店舗展開のスピードアップを図るには、FC 展開も有効である。特に、店舗立地が売上に直結する飲食店の場合、中国のような不動産の取得・維持が難しい国で店舗展開するには、FC が有効と考えられる。ただし、代理店制度と同様に、品質やブランドを維持するための仕掛けが必要である。

さらに、国土が広く、多様な消費者の存在する中国では、ネットを通じた販売も市場開拓の重要なツールとなりつつある。

なお、こうした様々な流通戦略を採用する際には、いずれも市場ニーズを汲み取るための工夫が必要である。また、新興国ならではの規制や将来の事業展開をにらんだ上で、流通戦略を考えることが重要である。

■製品戦略

新興国市場では、①日本流をそのまま持ち込むケースと②現地市場向けに調整するケースに大別されるが、今回とりあげた事例では、圧倒的に①が多い。

そして、海外販路開拓に成功した後は、現地での競合状況の変化に応じて、製品構成を見直したり、中間層向けに新たな製品の投入を計画したりしている。

■価格戦略

日本企業は、現状、富裕層を主なターゲットとしているため、製品価格はローカル品の4～5倍となるケースが多い。中国では、価格設定を間違えるとブランドイメージが失墜したり、ローカル品との差別化が曖昧になったりするため、価格設定には気を遣う必要がある。

■プロモーション戦略

新興国にはもともと存在しなかった消費者ニーズを掘り起こすために、製品そのものの啓蒙を行ったり、国際認証を取得したりと、各社とも様々な取り組みを行っている。その結果、日本では自社ブランドを持たない中小企業でも、中国で自社ブランドの確立に成功している事例がみられた。

（3）市場をグリップするための体制づくり

品質やブランドを維持するために、事例企業は、生産から流通、販売に至るまでの品質管理体制を強化・徹底したり、代理店店舗をチェックし、安売りが行われていないかなどのブランド管理を徹底している。また、代理店や社員の教育にも力を入れている。

マネジメント体制をみると、経営者が自ら現地に乗り込んで陣頭指揮をとるケースがある一方、元外国人研修生など現地スタッフにマネジメントを任せているケースもある。また、進出直後は個人の人脈に依存した営業販売を展開していたが、進出後の事業環境の変化に伴い、個人営業から組織営業へと社内のマネジメント体制を抜本的に見直すケースもみられた。

海外販路開拓にあたっては、販売面で代理店と連携するだけではなく、製品開発や生産、調達などで日本国内の中小企業と連携している事例も多くみられる。適材適所での外部とのコラボレーションは、経営資源の乏しい中小企業には有効である。

（4）アジア市場攻略を成功に導くポイント

中小企業によるアジア市場攻略を成功に導くポイントは、次の3点である。

① ジャパンブランドへの信頼を活かす

アジアでは、日本で培われ、研ぎ澄まされてきたデザイン力や生産技術、品質管理、アフターサービスといった“日本的なものづくり”が信用力となっている。そのため、「Made in Japan」はもちろん、「Made by Japan」（日本企業によって製造された製

品）への信頼も活かしながら、敢えて日本流の製品やサービスを持ち込むことも中小企業のアジア市場開拓では重要となる。

②　本物志向でニッチ市場を開拓する

新興国においても、大手企業やローカル企業と競合する汎用品マーケットは避けなければならない。潜在ニーズを掘り起こし、ニッチ市場を押さえることがポイントとなる。

また、新興国市場でも、本物志向を貫くことが必要だ。安易なものづくりによる参入は、ジャパンブランドに対する消費者の信頼を裏切る恐れがある。

③　最適な流通戦略を選択し、最適なマネジメント体制を構築する

ジャパンブランドを活かし、ニッチ市場を開拓したとしても、新興国市場での販路開拓の成否は、市場をグリップするための流通戦略と、それを可能にするマネジメント体制を構築できるかどうかにかかっている。

中国では、ターゲットとする顧客層と流通チャネルとの間に密接な関係がある。そのため、顧客、販売地域、製品などによって、適切な流通チャネルを確保する必要がある。

また、代理店や社内を管理する仕組みを構築することが重要である。マネジメントがうまく機能している事例企業では、信賞必罰を前提とした代理店契約や社内管理体制が構築されている。

そして、事業環境の変化に対しては、臨機応変に流通チャネルやマネジメントの見直しを行うことも重要である。

目　次

第1章 拡大するアジアの消費市場

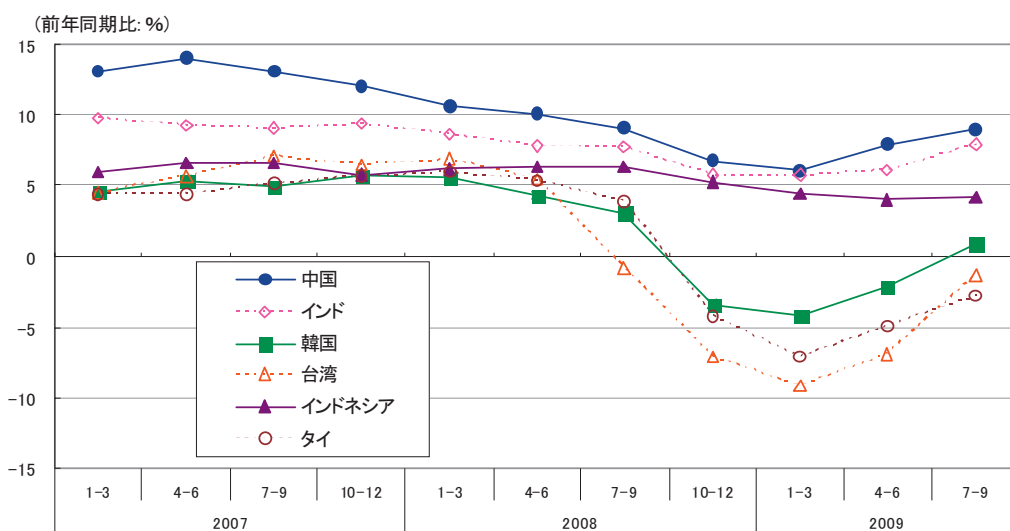
本章では、現在、成長市場として注目されているアジア消費市場の動向を概観する。

第１節でアジア全体の状況を踏まえた上で、第2～3節では、アジアの中でも特に成長が著しい中国に焦点を当てて、消費者サイド、供給者サイド双方の現状を整理する。そして第４節では、中小企業の海外販路開拓への取り組み状況と政府による支援策を紹介する。

第1節　富裕層・中間層がけん引するアジア消費市場

（１）成長が見込まれるアジア経済

世界経済が低迷する中、高成長を続けるアジア経済が注目されている。アジア各国の実質GDP成長率をみると、2008年9月のリーマン・ショック以降も中国、インド、インドネシアでは、依然として高い成長率を維持している（**図表　1－1**）。特に中国は、改革開放後の1979年から2008年まで年平均9.8%という高成長を遂げ[1]、2009年も8.7%の成長率を達成した[2]。

図表　1－1　アジア各国の実質経済成長率の推移

（資料）各国HP

[1] 経済産業省「通商白書　2009」より
[2] 中国国家統計局より

図表　1－2　アジア各国・地域の成長率見通し

	実績		見通し		
	07年	08年	09年	10年	11年
中国	13.0	9.0	8.3	10.2	9.3
インド	9.4	7.3	6.1	7.3	7.6
韓国	5.1	2.2	0.1	4.4	4.2
台湾	6.0	0.7	▲ 4.1	3.7	－
インドネシア	6.3	6.1	4.5	5.3	5.6
タイ	4.9	2.6	▲ 3.5	3.7	－

（資料）OECD「ECONOMIC OUTLOOK」（11 月 19 日公表）、
IMF「WORLD ECONOMIC OUTLOOK」（10 月 1 日公表）

今後についても、中国、インド、インドネシアは引き続き高成長が見込まれており（**図表　1－2**）、特に中国は、2010 年にも日本を抜き、世界第 2 位の経済大国になると予測されている[3]。

一方、リーマン・ショック以降低迷していた韓国、タイ、台湾も 2010 年以降は回復する見込みである。韓国はウォン安の恩恵から輸出を伸ばしており、グローバル市場攻略に向けて EU や米国などとの FTA 締結に積極的に対応している。また、対内投資や輸出の減少に直面しているタイは、2009 年 10 月から今後 3 年間で 1 兆 5,660 億バーツを投じる景気刺激策を打ち出した。台湾経済も最悪期を脱しつつあり、内需の持ち直しを背景に 2010 年にはプラス成長に転ずる見通しである[4]。

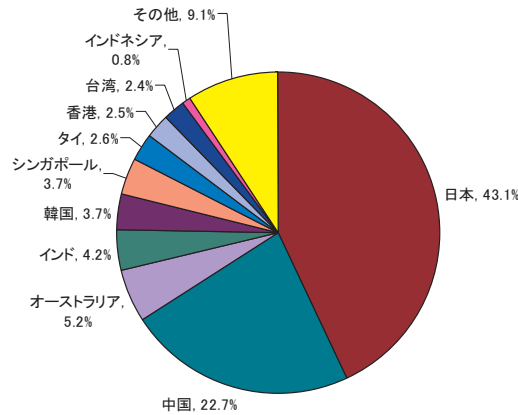
こうした点を考慮すると、世界経済におけるアジアの存在感は、今後ますます高まっていくであろう。

（２）富裕層・中間層の増加

近年の経済成長に伴い、アジアでは富裕層及び中間層が増加している。アジア太平洋地域の富裕層資産の分布状況をみると、日本以外では中国に集中していることが分かる（**図表　1－3**）。中国の富裕層は上海、北京など沿岸部の大都市に集中しており、特に上海市、江蘇省、浙江省の華東地域に 1 億元以上の資産を持つ富裕層の 3 分の 1 が集まっている（**図表　1－4**）。

また、アジアでは富裕層だけでなく、世帯可処分所得が 5,001 ドル～35,000 ドルの中間層も急増しており、特に中国とインドでの増加が著しい（**図表　1－5**）。この中間層は、将来の富裕層の予備軍であると同時に、「ボリュームゾーン」という巨大マーケットの誕生でもある。

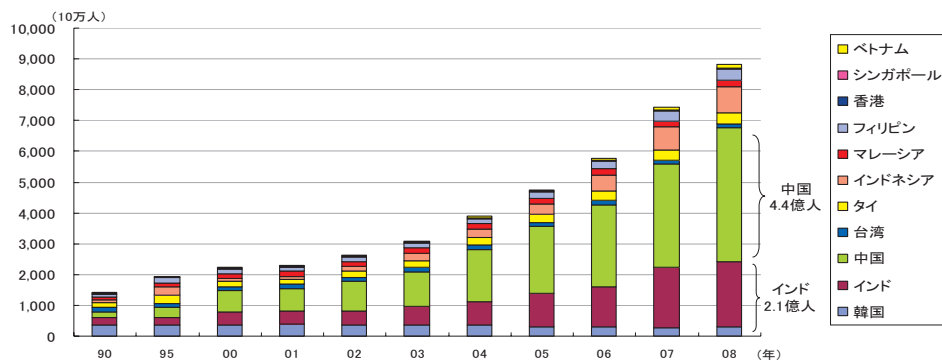
[3] 経済産業省「通商白書　2009」より
[4] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング調査部「アジア経済概況（2009 年 11・12 月）」

図表　1－3　アジア太平洋地域の富裕層資産の分布（2008年12月末時点）

（資料）三菱ＵＦＪメリルリンチＰＢ証券「Asia-Pacific Wealth Report 2009」
（原出所）2009 年のキャップジェミニ・ロレンツカーブ分析

図表　1－4　中国の地域別富裕層数と割合（2008年）

	資産が1.000万元以上		資産が1億元以上	
	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
上海市	116,000	14.0	7,000	13.7
浙江省	110,500	13.4	6,300	12.4
江蘇省	59,500	7.2	3,900	7.6
華東地域計	286,000	34.7	17,200	33.7
遼寧省	25,700	3.1	1,530	3.0
北京市	143,000	17.3	8,800	17.3
天津市	13,100	1.6	900	1.8
山東省	27,900	3.4	1,540	3.0
福建省	31,200	3.8	1,960	3.8
広東省	137,000	16.6	7,800	15.3
重慶市	8,900	1.1	570	1.1
四川省	21,200	2.6	1,350	2.6
その他の地域	131,000	15.8	9,350	18.3
合計	825,000	100.0	51,000	99.9

（資料）JETRO「中国経済　2009.11」（原出所）「2009 胡潤財富報告」

図表　1－5　世帯可処分所得5,001ドル以上35,000ドル以下の家計人口推移

（資料）　経済産業省「通商白書　2009」
（原出所）Euromonitor　International「World　Consumer　Lifestyles　Databook　2009」

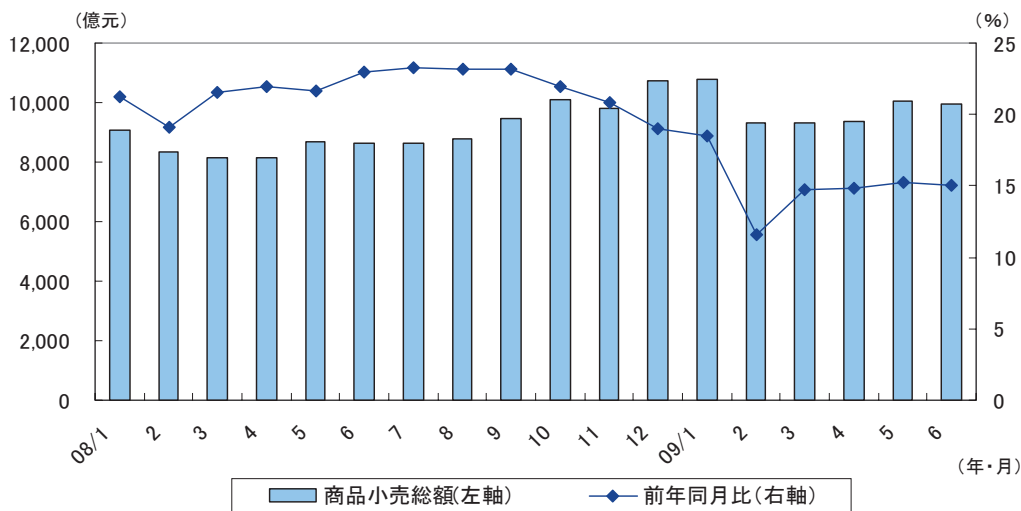
第2節　拡大が続く中国の消費市場

ここからは、アジアの中でも特に高い成長率を維持している中国の消費市場に焦点を当てる。富裕層や中間層の増加により中国の商品小売総額[5]は増加が続くなど、少子高齢化で国内市場の拡大が見込みにくい日本企業にとって有望な市場となっている。

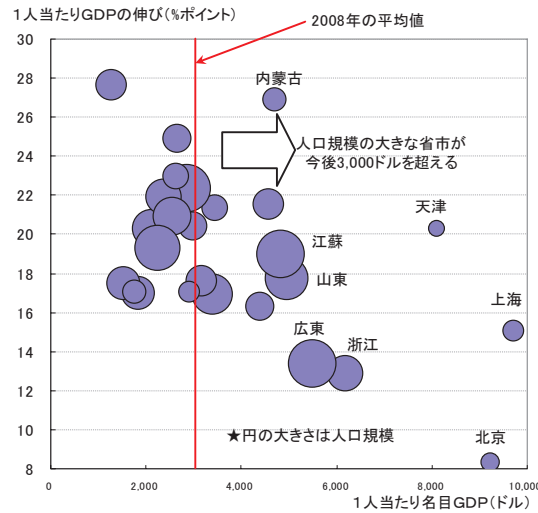
（１）可処分所得の上昇に伴う消費市場の拡大

中国の商品小売総額の推移をみると、2008 年は前年同月比 20%強の伸び率で推移してきたが、2009 年に入ると 15%程度に鈍化している。それでも、金額ではリーマン・ショック前の水準を上回っており、堅調に推移しているといえる（**図表　1－6**）。

消費を下支えしているのは、中国の経済成長であり、都市部を中心とした可処分所得の上昇である。１人あたりの名目 GDP は 2008 年に 3,000 ドルの水準に達し、上海や北京では 9,000 ドルを超えている（**図表　1－7**）。都市部と農村部との可処分所得の格差は大きいものの、中国政府の内需振興策もあって、今後は人口規模が大きい内陸部の省市も経済発展が見込まれている。そのため、中国の消費市場はさらに拡大するものとみられる。

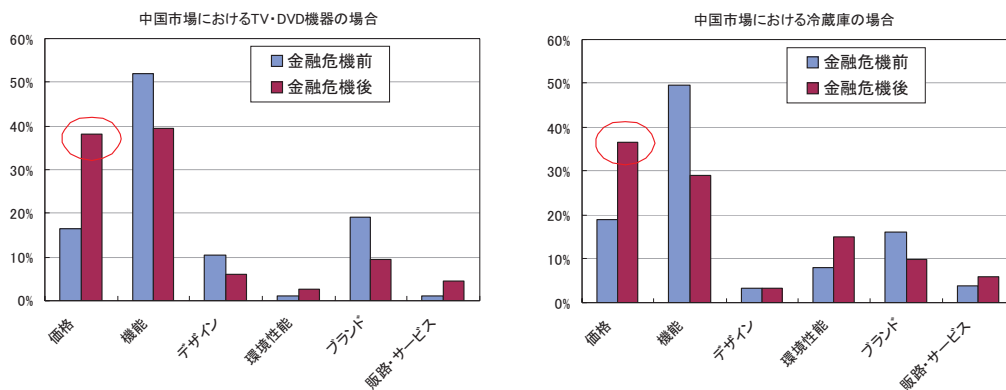
図表　1－6　中国の商品小売総額の推移

（資料）中国商務省統計

[5] 飲食業、新聞出版業、郵政業、卸売・小売業、その他サービス業など市民生活の中で消費される商品の売上総額を指し、社会消費品小売総額ともいう（通商白書から引用）

図表　1－7　中国の省市別１人あたり名目GDP（2008年）

（注）上海、江蘇の１人あたり GDP は 2007 年のもの
（資料）経済産業省「通商白書　2009」
（原出所）中国国家統計局

（２）多様な中国消費者の嗜好

このように拡大が続く中国市場であるが、消費者の嗜好をみると 2008 年の金融危機以降、変化がみられる。**図表　1－8** は、中国の消費者が TV や冷蔵庫などの消費財を購入する際に重視する項目を品目別に示したものだが、これをみると金融危機後は、これまでの「機能」だけでなく、「価格」を重視する人の割合も増えている。また、冷蔵庫では「環境性能」への関心が「ブランド」を上回るなど、一部の商品に限定した調査結果ではあるが、中国の消費者の意識が変化しつつあることが分かる。

図表　1－8　金融危機前後で消費者が重視する項目（中国）

（資料）　経済産業省「通商白書　2009」
（原出所）（財）国際経済交流財団「資本移動と我が国産業競争力に関する調査研究報告書」アンケート調査

第3節　増加する外資系流通業者の進出

外資による中国への直接投資は依然として製造業中心だが、ここ数年は非製造業、中でも卸・小売業による投資が増えており、2008 年には前年同期比で 65.6%も増加している[6]。特に、富裕層が集中する上海市へは外資系流通業者の出店ラッシュが続いている。上海市の 2009 年上半期の外資直接投資（実行ベース）は前年同期比 2.5%の微増にとどまったものの、卸・小売業では同 25.5%と大きく増加した[7]。欧米系流通業者の出店速度に比べるとやや見劣りするものの、日系流通業者も中国への進出を加速させている。

（１）百貨店及び総合スーパー

中国の百貨店市場は、ここ数年、２桁ピッチで拡大しており、今後も中長期的に市場は拡大基調をたどるとみられている。経済成長に伴う消費水準の向上が大きいが、娯楽の少ない中国では、かつての日本のように百貨店でショッピングすること自体が娯楽的要素となっている。また、高級百貨店で買い物を楽しむことは富裕層にとって一つのステータスにもなっている。なお、日系百貨店では、三越伊勢丹ホールディングスが出店拡大の方針を示すなど、中国への出店意欲が高まっている。

総合スーパーについては、2004 年以降、外資系が中国で店舗を増加させている。しかし、全国展開しているのはカルフールやウォルマートなど数社に限られ、大半は特定地域にドミナントを形成している。例えば、イトーヨーカ堂は北京市、四川省成都市に集中出店している。イオンは、日本国内で培ったショッピングセンター（SC）開発・運営のノウハウを活かし、中国で SC 開発を推進しており、現在、GMS23 店舗、SM4 店舗（合計 27 店舗）を展開中である。そして 2008 年 11 月には、3,000 台もの駐車場を備えたかつてない大規模 SC である「イオン北京国際商城ショッピングセンター」を北京郊外にオープンさせた。同社は従来の GMS 型や SM 型などの店舗モデルを使い分けながら、2010 年末までに、中国全土で 100 店舗体制を目指している[8]。

（２）専門店やコンビニエンスストア

近年はユニクロ（ファーストリテイリング）や日本でも話題の H&M、ZARA といった外資系専門店の出店が増えており、上海の若者を中心に支持を得ている。また、主要都市では日本のローソン、ファミリーマート、セブン-イレブンなどがコンビニエンスストア（以下、コンビニ）を展開しており、地場系のコンビニも含めて店舗数が急増中である。

---

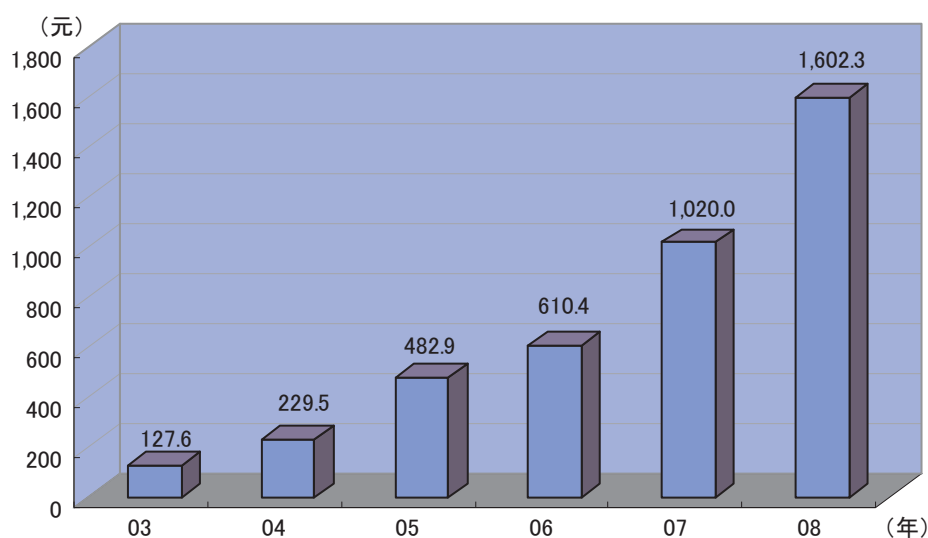
[6] JETRO「ジェトロ貿易投資白書　2009」
[7] JETRO「中国経済　2009.11」より引用
[8] イオン　ウェブサイト　「中国事情の説明」より引用

外食市場が急成長している中国へは、外食専門店も積極的に進出している。上海を中心にイタリア料理の「サイゼリヤ」とカレーの「CoCo 壱番屋」が順調に店舗数をのばしており、特にサイゼリヤは低価格を実現し、行列ができる繁盛店として成功を収めている。

（３）ネットショッピング

2008 年の中国国内におけるネットショッピング市場の取引高は 1,281 億 8,000 万元となり、初めて 1,000 億元の大台を突破した。一人あたりの消費額も、2003 年の 127.6 元から 2008 年には 1,602.3 元へと急速に伸びている（**図表 １－９**）。

2009 年 4 月に、ユニクロはアジア最大規模のオンラインショッピングサイトである海宝網と連携し、海宝網の B2C サイトである「淘宝商城」に中国旗艦店をオープンさせた。オープンして僅か 10 日間における販売件数は 3 万件、同サイトの「商城服装ブランド部門」の売上高トップとなり、また、販売件数の 3 分の 2 はユニクロが出店していない地域からの購入だったという[9]。ネットショッピングは中国市場開拓を行う上で、今や重要な位置づけを占めるに至っている。

図表 １－９　一人あたり平均ネットショッピング消費額の推移

（資料）　JETRO　「中国経済　2009.7」
（原出所）iResearch「2008-2009 年ネットショッピング業界発展報告」

[9] JETRO　「中国経済　2009.7」

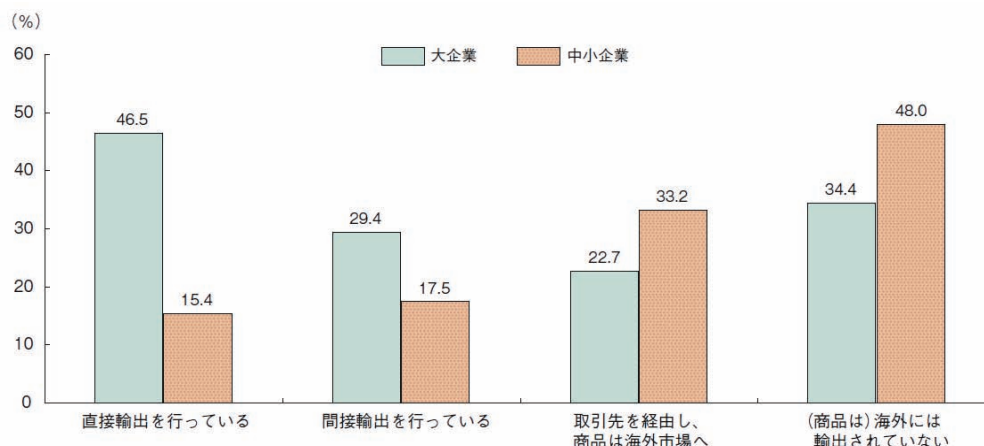
第4節　中小企業の海外販路開拓への取り組み

ここでは、中小企業の海外販路開拓への取り組み状況について、「2009 年中小企業白書」を参照しながら紹介する。

（１）取り組み状況

中小企業の海外への販売状況をみると、「（商品は）海外には輸出されていない」と回答する企業が約半分を占める（**図表　１－１０**）。また、海外販売を行っている中小企業をみても、直接輸出や間接輸出を行っている割合は大企業と比べて低く、取引先を経由して商品が海外市場へ輸出されている割合が高い。これは部材などの中間財を生産する中小製造業が多いためと推察されるが、自らの意思による海外販路開拓というよりも、国内の取引先に納品した部材などが、結果的に海外市場に出回っているに過ぎない。

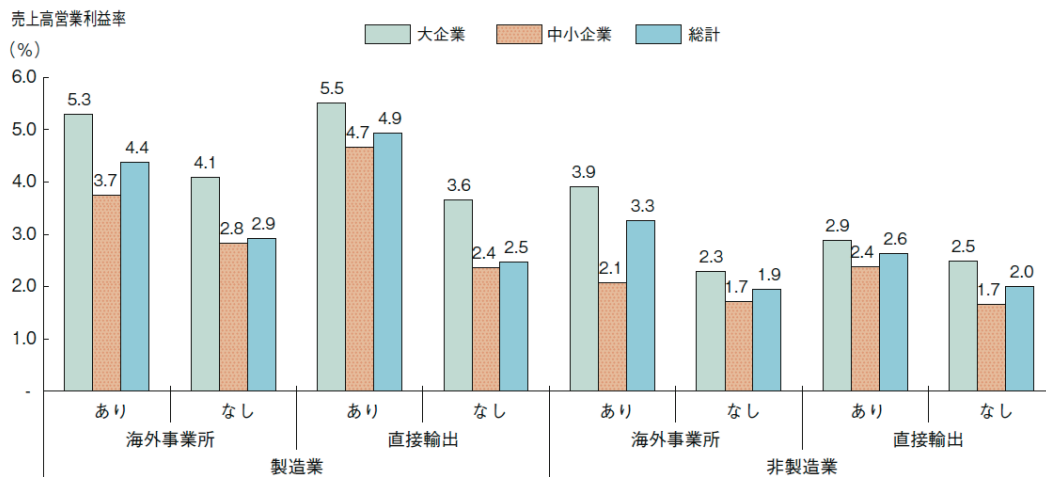
こうした状況をみると、中小企業の海外販路開拓は、大企業と比べて十分に進んでいるとはいえない。自ら海外市場でマーケティングを行ったり、海外で新たに取引先を見つけ出すことに成功している中小企業は、ごく一部にとどまっている。

図表　１－１０　海外への販売状況

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）
（注）1．ここでいう直接輸出とは、自己又は自社名義で通関手続きを行ったものをいい、間接輸出とは輸出相手は分かっているものの自国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通して輸出する場合をいう。
2．ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業以外の企業をいう。
3．複数回答のため合計は100を超える。

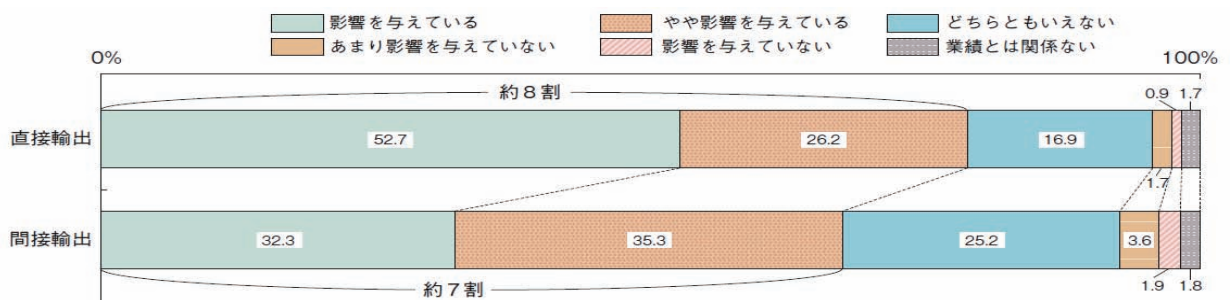
（資料）　中小企業庁「中小企業白書　2009」

（２）海外販路開拓は業績にプラス

直接輸出の有無や海外事業所の有無と業績（売上高営業利益率）との関係をみると、製造業、非製造業ともに、直接輸出をしている企業や海外事業所を有する企業の方が高い業績を示しており（**図表　1－１１**）、海外市場をうまく取り込むことで業績を伸ばしている様子がうかがえる。実際、直接輸出や間接輸出を行うことが業績にどう影響しているかについてアンケート調査で尋ねているが（**図表　1－１２**）、直接輸出では約 8 割の中小企業が、間接輸出では約 7 割の中小企業が「輸出を行うことは業績にプラスの影響があった」と回答しており、海外への販路開拓に取り組むことが、中小企業にとっても業績上プラスに働いているとの実感が得られている。

図表　1－１１　海外進出と売上高営業利益率の関係

資料：経済産業省「平成19年企業活動基本調査」再編加工(2009年)
(注)　ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業以外の企業をいう。

（資料）　中小企業庁「中小企業白書　2009」

図表　1－１２　直接・間接輸出を行うことが業績へプラス影響を与えているかどうか

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)
(注)　1. ここでいう直接輸出とは、自己又は自社名義で通関手続きを行ったものをいう。また、間接輸出とは、輸出相手は分かっているものの自国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通して輸出する場合をいう。
2. 直接輸出、間接輸出をそれぞれ行っている企業に対し、直接輸出、間接輸出が業績にプラスに影響を与えていると思うかという問に対する回答。
3. 中小企業のみ集計。

（資料）　中小企業庁「中小企業白書　2009」

（３）政府による海外進出支援への取り組み

国内市場が伸び悩む中、政府はジェトロなどの支援機関の活用による中小企業の海外市場開拓支援プログラムを 2009 年度に策定している。主な支援内容は、①各経済産業局が販路開拓すべき有力な市場や品目を踏まえ、海外市場を目指す意欲と能力のある中小企業を年間 250 社程度集中的に支援、②香港や台湾、ニューヨークなど約 20 カ所の海外見本市への出展支援、③専門家の活用による事業戦略の策定支援、④海外企業とのマッチング、⑤海外百貨店を活用したテストマーケティングの場を提供するなど、事業ステージに応じた 40 以上の支援策で、2009 年度で 34.7 億円の予算を投じている。

こうした政府の方針を受け、ジェトロでは海外販路開拓の重点支援分野としてコンテンツ（映画、アニメ、ゲーム）、繊維（ファッション、アパレル）、デザイン（地域伝統産品など）、機械機器（環境・エネルギー含む）、食品（加工食品、農林水産物など）の 5 分野を掲げている。事前審査を通過すると、専門家による輸出戦略の策定、海外バイヤーの発掘、海外商談への随行、契約締結までの一貫したサポートを受けることができる。優れた技術力やオンリーワン商品を持っていながらこれまで輸出経験がなかったり、輸出ビジネスを躊躇している中小企業が、支援対象候補として優先される。

図表　１－１３　政府による中小企業の海外市場開拓支援プログラム

（資料）　中小企業庁

第2章 アジア市場における中小企業の販路開拓事例

本章では､アジア市場で販路開拓に取り組んでいる中小企業をケーススタディとしてとりあげ、そのマーケティング戦略を紹介している。

第1節　ケーススタディのポイント

（１）事例選定のポイント

事例については、以下のような観点から選定を行った。

販売地域はアジア

中国や ASEAN といったアジア市場は、今後も大きな成長が見込まれており、販売市場としての魅力が急速に高まっている。他方、日本国内や欧米先進国とは異なり、内販を行う上では独特の商慣行や内販規制などの課題が残っている。経済発展を遂げたとはいえ貧富の差が激しく、富裕層は一部の都市に偏在するなど、価格設定やブランディングといったマーケティング上の難しさもある。

本レポートでは､富裕層や中間層の増加を狙ってアジア市場で販路開拓に取り組んでいる事例をとりあげ、市場開拓に向けた諸課題を探ることとする。

販売製品は最終製品

2009 年の中小企業白書でもとりあげていたように、直接輸出を手がける中小企業はまだ多くはなく、間接輸出であったり、取引先を経由しての輸出であったりする場合が多い。これは、現地生産を行い、現地で販売している場合も同様で、自ら販売チャネルを開拓している事例よりは､代理店や取引先経由で内販に取り組む事例が多いと推察される。

本レポートでは、このように販売経路は直接・間接を問わないものの、最終製品をアジア市場向けに販売している事例をとりあげることとする。つまり、B2B か、B2C かは問わないが、中小企業が生産している製品そのものが、結果的にユーザーに使用（消費）されている事例をケーススタディとしてとりあげている。

生産拠点は問わない（日本国内ないし海外）

日本で生産した製品を海外へ輸出している事例だけでなく､海外に生産拠点を持って海外での販路開拓に取り組む事例もとりあげている。また、現在、海外販路開拓中という現在進行形の事例もとりあげている。

（２）インタビュー調査のポイント

ケーススタディでは、主に以下の項目についてインタビューを実施した。

図表　２−１　主なインタビュー項目

１．会社及び事業概要
・会社沿革と現在の事業概要

２．海外販路開拓に取り組む動機・背景
・現在の海外販路開拓の取組状況はどのようなものか。
（製商品、販売地域、供給形態、ターゲット層等）
・海外販路開拓にはいつから取り組んだのか。
・取り組んだ動機・きっかけは何か。
・当時の会社の状況や経営環境はどのようなものだったか。
・現在の事業スキーム（ビジネスモデル）が確立するまでの経緯

３．販路開拓プロセスはどのようなものか
・販売商品の選定やポジショニング
・ターゲットとする国・地域・顧客層の選定
・供給形態、販売チャネル、プロモーション、価格等の決定
・海外マーケティングやプロモーションに係わった人材、海外パートナーの有無
・品質管理やブランド管理、アフターサービス体制

４．海外販路開拓に対する評価
・海外販路開拓が自社事業に及ぼした影響・効果・変革とそれらへの評価
・海外販路開拓の目標の達成状況
（ターゲットとした市場は開拓できているか、ターゲット設定は適切だったか、投入した製品やビジネススキーム（ビジネスモデル）の比較優位点・劣位点等）
・他社との差別化、市場での差別化
・海外販路開拓にあたり、事業の見直しや社内体制を見直す必要があったか

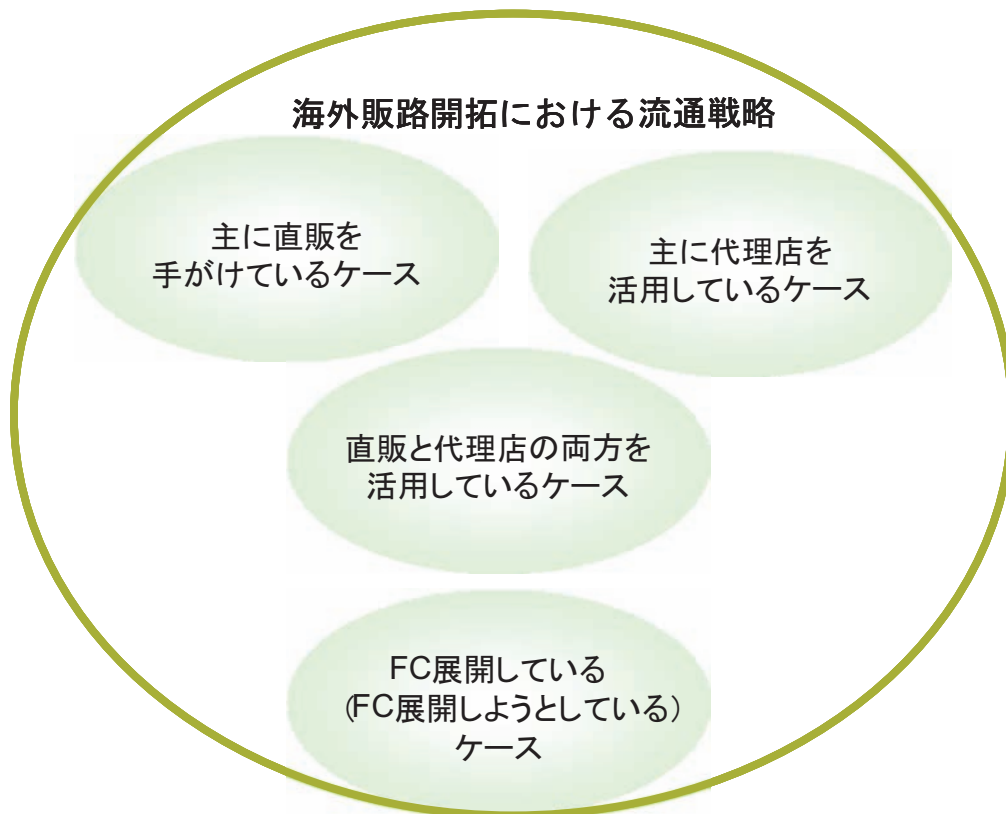
５．取組課題と今後の展望
・各社からみたアジア市場の特徴
・市場開拓に当たっての課題や問題点、発生した諸課題をいかに解決してきたか
（マーケティング、市場とのコミュニケーション機能の強化に向けての課題、等）
・人材の確保・育成面の課題
・今後の海外販路開拓の展望・方向性
・これから海外販路開拓に取り組む中小企業者へのメッセージ

第2節　事例紹介

本レポートでは、**図表 2－3**に示した15の事例をとりあげ、インタビュー調査を実施することで、海外における販路開拓プロセスのケーススタディを実施した。

ケーススタディとしてとりあげた15事例をみると、各社の海外販路開拓のマーケティング戦略には、直販、代理店活用、FC展開といった流通戦略が深くかかわっていることが浮かび上がってきた。前章でとりあげた中国におけるネットショッピング市場の急拡大に伴い、中国ではインターネット販売も重要な流通戦略になりつつあるが、どの流通戦略を選択するかは、ターゲットとする顧客層や販売エリアとも密接にかかわってくるところがある。

そこで、以降では、15の事例を「主に直販を手がけているケース」「主に代理店を活用しているケース」「直販と代理店の両方を活用しているケース」「FC展開している（FC展開を目指している）ケース」という4つのカテゴリーに類型化して、海外販路開拓の取り組みについて紹介している。

図表 2－2　本レポートでとりあげている事例のカテゴリー

図表 2－3　ケーススタディとしてとりあげた 15 の事例

事業主体(本社所在地)	業種(生産品目)	海外販路開拓事業のポイント
ケース1:主に直販を手がけているケース		
株式会社生産者連合デコポン（千葉県成田市）	有機農産物の卸売業・宅配事業	成田立地を活かし、香港やシンガポールの邦人家庭を中心に収穫した有機野菜を中 1 日で宅配。
株式会社ポプラ社（東京都新宿区）	児童書を主とした書籍の販売	中国に絵本文化を広めるため、出版小売業・卸売業の権利を取得し、「浦浦蘭絵本館」を運営。
株式会社パントーネシステム（静岡県掛川市）	冷凍パン生地の製造販売	中国に自社工場を持ち、中国で冷凍パン生地の販売を行い、焼き方の指導もセットで実施。
中谷酒造株式会社（奈良県大和郡山市）	日本酒の製造販売	天津で純米酒を製造し「朝香」ブランドで中国ほぼ全域（80%）の日本食レストランに直売。
エトワール株式会社（徳島県板野郡）	スリッパの製造卸	中国江蘇省の工場でスリッパを製造。4 年前より内販にもシフト、工場売上高の 15%が中国向け。
株式会社アイリス（徳島県美馬郡）	インナーウェアの製造販売	機能性肌着を中国で製造販売し「愛麗絲（アイリス）」「暖恋（もち肌）」というブランドが定着。
株式会社ハート（高知県高知市）	オーガニック寝具等の製造販売	厳しい基準をクリアしてオーガニックの国際認証を取得し、海外からも注目され販路拡大中。
ケース2:主に代理店を活用しているケース		
内野株式会社（東京都中央区）	トイレタリーの製造・卸小売業	上海に最新鋭の一貫生産工場を持ち、百貨店を中心に 160 店舗を展開。確固たるブランドを確立。
株式会社アタゴ（東京都板橋区）	屈折計等の科学機器の製造販売	世界 154 カ国に販路を広げ､売上の約 4 割は輸出､海外市場で 35%のシェアを持つ。
星野楽器株式会社（愛知県名古屋市）	弦楽器・打楽器の企画製造販売	中国にドラム製造拠点を持ち、アフターサービスに力をいれながら新興国市場で市場開拓。
ケース3:直販と代理店の両方を活用しているケース		
パール金属株式会社（新潟県三条市）	キッチン用品等の製造販売	中国でオリジナルブランド｢パールライフ｣｢キャプテンスタッグ｣を展開。直営テナントは 160 店。
木曽路物産株式会社（岐阜県恵那市）	調味食品等の製造、輸入販売	内モンゴル自治区で味噌や醤油を製造。日本向け輸出より現地販売が上回り、地元で 80%シェア。
ケース4:FC展開している(FC展開しようとしている)ケース		
イートアンド株式会社（大阪府大阪市）	大阪王将等の FC 本部の運営	上海で｢食尚食屋（よってこや）｣ブランドでラーメン店を出店。ヌードルカフェという新業態も。
重光産業株式会社（熊本県熊本市）	味千ラーメンの直営・FC 展開	熊本生まれのラーメンを世界 591 店舗（2010.5 月末現在）で展開。中国は400 店舗を突破し誰もが知るラーメン店に。
株式会社ピーコック（新潟県長岡市）	たこ焼き等の冷凍食品製造販売	ベトナムに 3 つの協力工場を持ち、今後中国やベトナムへの販路開拓に向けて本格的展開を図る。

ケース1：主に直販を手がけているケース

- 製品特性や業態の違いもあって一概にはいえないが、直販を手がけるケースは、①海外進出をスタートしたばかりの試行錯誤の段階で、商品の取扱量もまだ小ロットの段階と、②既に海外進出歴が長くかなりのロットを扱う場合とに大別できる。
- ①の場合は商社や卸売業者を代理店として介在するほど取扱量が多くないという理由や、直接マーケティングを手がけることで市場情報を収集するという目的もある。
- ②の場合は、現地に生産拠点を構えて、現地で生産された商品を内販している場合が少なくない。ただし、中国全土で自ら直販を手がけているケースは、経営の現地化を進め、営業やマーケティングは中国人に任せているケースが大半である。

＜各社の流通戦略の特徴＞　※（　）は日本での事業内容

㈱生産者連合デコポン（有機農産物の卸売業・宅配事業）

- 香港やシンガポールの邦人宅向けに、日本で獲れた有機野菜の宅配事業を展開。成田立地を活かして、香港には収穫してから中 1 日で配送が可能になっている。香港では、インターネットで有機野菜などの販売を手がけるオイシックス㈱と提携し、2009 年 2 月からネット販売にも参入している。

㈱ポプラ社（絵本・児童書の出版）

- 絵本文化のない中国に絵本を浸透させるため、出版業でありながら、中国では小売業の免許を取得して、絵本を販売する書店を営むとともに、提携店を拡大して 5 店舗を展開。卸売業の免許も取得して、中国全土の書店に地元出版社と合作で制作した絵本の販売も行っている。絵本を販売する対象となるのは、経済力や文化的教養の高い、比較的新しいものを受けいれやすい若い親たち。

㈱パントーネシステム（パン生地の製造販売、パンの宅配）

- 日本では直営店やパンの宅配も手がけているが、中国ではベーカリー、スーパーマーケット、ホテル、外食産業向けの業務用冷凍パン生地の販売に徹している。中国で生産された冷凍パン生地の 3 割が中国で内販されており、2 割は中国在住の日本人の嗜好に、1 割は富裕層の中国人の嗜好に合わせて生産されている。

中谷酒造㈱（日本酒の製造販売）

- 中国で製造している日本酒のほぼ全量を、独自に構築した販売網で中国全土の日本食レストラン向けに販売。直販体制を敷くことで、模倣品の締め出しにも成功している。ごく一部は日本に逆輸入され、日本国内で中国と同じブランドで販売している。

エトワール㈱（スリッパの製造販売）

- 中国で製造しているスリッパの売上高換算で約 15%を内販しており、中国でもブローカーを通さず、日系の大手スーパーや台湾系の専門チェーン店向けに直接販売している。一目で日本製と分かるデザインの高級品を、中国の富裕層向けに製造販売しているが、新たに中級品をつくる一貫生産工場を中国で立ち上げる。

㈱アイリス（インターウェアの製造販売）

- 一流百貨店を中心に約 90 の直営テナントを出店。ターゲットは一流百貨店が得意客として抱え込む富裕層。直営テナントで接客社員がマーケティング情報の収集に当たるほか、商品の中に通信カードを導入し、返信された情報から消費者ニーズの汲み上げを図っている。現在、インターネット販売への参入に向けた準備中で、ネットでは百貨店よりも少し安い価格帯の商品も扱うことで、顧客層の拡大を図る。

㈱ハート（オーガニックの肌着・寝具の製造販売）

- オーガニック国際認証を取得したオーガニックコットンの製品を、米国、オーストラリア、台湾、香港、ソウル、ドイツ、イギリス、ドバイなどの世界各国へ輸出販売。原材料の調達、生産、加工、流通、保管といったすべての工程で化学物質による汚染を受けないよう厳しい品質管理が必要とされており、海外への輸出もオーガニック認定を取得した商社経由で商品を卸している。

株式会社生産者連合デコポン　http://www.decopon.co.jp/

シンガポールや香港在住の邦人家庭向けに有機野菜を宅配
成田空港に隣接している強みを活かし、収穫の翌日には家庭の食卓に

■会社概要

住　所：千葉県成田市前林 976-7　　設立年　：1994 年
資本金：6,005 万円　　従業員数：20 人（パート含む）
事業内容：有機栽培農産物と特別栽培農産物の卸売事業、野菜の宅配事業（国内外）

【海外への野菜宅配事業の概要】

- 「安全な野菜が食べたい」という香港在留邦人からの強い要望を受け、1994 年から香港への野菜の宅配事業をスタート。成田空港に隣接している強みを活かし、現在は収穫された野菜をその日のうちに箱詰めし、翌朝の便で香港へ空輸し、翌々日の午後 7 時までには香港の各家庭に届けることが可能となっている。
- 香港では、有機野菜や無農薬野菜などの宅配サービスを展開するオイシックス㈱によるインターネット販売も。

（出所）㈱生産者連合デコポンのウェブサイト

沿革・事業概要

■農業の流通を改革しようと起業

当社の社長は愛媛県の農業普及員をしていたが、日本の農業を良くするためには流通を変えなければ駄目だとの考えの下、1994年に生産者連合デコポンを立ち上げた。千葉県成田市を選んだのは、東京近郊の消費地に近いからである。

当社の基本は卸売業であるが、BtoC の農産物の宅配事業も手がけており、有機栽培農産物と特別栽培農産物に限って出荷している。そのほか、新規就農者の受け入れ（後継者づくり）、規格外農産品の加工事業、リクルートの「じゃらん」と組んでの農作業体験ツアーなど、農業をキーワードにした事業も展開している。

■県境を越えた産地間連携による品揃え

当社と取引をする農家（会員農家）は約80軒で、成田市を中心に 11 市町村に立地している。当社が取り扱う農産品の 8～9 割は千葉県産であるが、ニンジンやチコリ、みかんなど、季節や品目によっては北海道など他産地の農産品も取り扱っている。千葉県産だけで 60 品目近く揃うなど種類は豊富で、ほとんどの種類が調達できるが、地域を超えた連携も重要と考えている。

広域連携は、お客様に通年で野菜を提供する上でも重要である。ダイコン、キャベツ、レタスといった主力製品は、広域連携によって通年での商品供給が可能になるからである。当初は千葉県内の産地間連携にとどまっていたが、今は県境を越えた連携体制を組んでおり、県外と横連携できるのが、当社の強みにもなっている。

■会員農家との取引拡大を通じ年商20億円を目指す

会員農家からは、産直相場よりも若干高い価格で当社は買い取っている。にんにく、里芋、ダイコン、サツマイモ、小松菜、ほうれん草、トマト、キュウリといった生産農家が多い作物では、それぞれ部会をつくっている。現在、7 つの部会があり、その部会ごとに生産計画をつくり、当社と価格交渉を行う仕組みとなっている。

会員農家の大半は専業農家で、後継者もおり、規模拡大志向にある。また、会員農家は当社の会員であることを誇りに思ってくれており、これまで当社から離れていった農家はほとんどいない。過去5年間、会員数はほぼ 80 軒で推移しておりほとんど増えていないが、これは意図的に会員数を増やさないようにしてきたからである。

当社の年商約10億円のうち、4億円が有機栽培農産物で、6 億円が特別栽培農産物である。会員農家を増やさずとも、会員農家の当社への出荷率を引き上げたり、会員農家が生産拡大したりすることで、今のメンバー体制を維持しながら年商 20 億円規模になれると考えている。

海外展開の経緯

■“安全な野菜が食べたい”という香港在留邦人のニーズから野菜の宅配を引き受けることに

香港への野菜の宅配事業をスタートさせたのは1994年10月のこと。当時、香港では「毒菜」という言葉が流行っており、現地野菜への不安が高まっていた。そのため、在留邦人の間で、「どんなに高くてもよいので、安全な日本の農産品を食べたい」といったニーズが強まっていた。

当社に相談が持ち込まれた際、世界で一番高いといわれる日本の野菜、しかも有機野菜を、航空運賃をかけて香港まで運び本当に売れるのかとの不安もあったが、引き受けることにした。当社設立の理念は“農業を楽しくしよう、良くしよう”というもの。最大の課題は、農業の流通改革であり、輸出は当社の理念に添うものだったからである。

■生鮮野菜の輸出に手探り状態からとりかかる

当時の日本は、海外からの農産物の輸入を脅威と捉えており、日本から海外へ輸出しようという発想は毛頭なかった。そのため、生鮮野菜の輸出にかかるマニュアルもなければ、行政にも相談窓口がなく、農家からも無理だといわれた。それでも、運送会社や航空会社を訪問し続け、相談を受けてから約半年

後の1994年10月にようやく香港の顧客8件に向けて輸出が実現した。日本では3,500円で販売している野菜パックが、790 香港ドルと、日本円換算で1万円以上もした。それでも、あっという間に口コミで日本人駐在員の間に話が広まり、50件まで顧客が増えた。

海外販路開拓への取り組み

■シンガポールと香港で「お野菜箱」を宅配

香港へは隔週の配達を実施していたが、2009年5月からは毎週の配達が可能となった。毎月、50～60件以上は出荷している。

また、香港でのヒットを受けて、同じく1994年よりシンガポールへも隔週で輸出を開始しており、60～80件の顧客がいる。業務用として、オーガニックスーパーマーケットなどにも10品目ほど輸出している。オーガニックスーパーマーケットは、現地の富裕層が買い物にくる場所でもある。

<海外配送している「お野菜箱」>

①香港「基本コース」（790 香港$）:野菜 12～15品目、果物1～2品目、放し飼い有精卵10個
②シンガポール「基本コース」（150シンガポール$）:野菜14～17品目、果物1～2品目
③香港「果物多めコースお野菜箱」（価格は基本コース同様）:基本コースより野菜が4品目ほど少なく、果物が2品目程度多めにパック
④シンガポール「Mサイズコース」（95シンガポール$）:野菜8～11品目、果物1～2品目

■香港ではオイシックス㈱と提携

香港へは、当社独自で販売を行うほか、2009年2月からはオイシックス㈱のインターネット販売を通じた提供も行っている。オイシックス㈱とはもともと協力関係にあり、香港への進出は当社から働きかけた。当社もインターネット販売に参入したいと考えていたが、そこはネット販売が得意なオイシックス㈱と提携した方が得策と判断したためである。オイシックスブランドでの販売となるが、販売される有機野菜は当社のもの。将来はオイシックス㈱のネット販売で加工品も扱ってもらえるよう、ヒット商品の開発を手がけることを考えている。なお、オイシックス㈱のネット販売では、当社が加盟する日本ブランド事業農業協同組合の品目も扱ってもらうようにしている。

香港ではインターネット販売を導入したことにより、基本セット＋顧客の好きな農産物を注文できるようになった。3種類の基本セットは以下のとおり。（野菜の基本セットは送料込みの値段で、追加商品がある場合は、香港の場合は1kg につき 350 円の送料がかかる。）

①「野菜基本セット」Ｌコース　9,380円（約805香港$）

②「野菜基本セット」Mコース　6,890円（約591香港$）

③「果物多めセット」（野菜のMセット＋果物２品目）　9,380円（約805香港$）

なお、現在は成田空港に隣接している強みを活かし、収穫された野菜をその日のうちに箱詰めして、翌朝の便で香港へ空輸し、午後7時までには香港の各家庭に届けることが可能となっている。

■現地スーパーとは有機栽培で差別化

香港やシンガポールでは、日本の5倍くらいの価格で日本野菜も扱っている。スーパーでは、ほうれん草や小松菜が 500 円ほどの高値で売られている。それと比べても、約1万円する当社の野菜セットは決して割高ではない。しかも、現地のスーパーで売られているものは有機栽培や特別栽培の野菜ではない。食の安全という観点からも、当社のセット販売の方がお得だと考えている。

■EPA締結を踏まえてタイへの宅配も取り組む

2007年11月に発効した、日本とタイのEPA締

結を踏まえて、タイの邦人家庭への野菜の宅配事業をスタートさせたが（最初は 21 件）、その後諸般の事情から撤退し、現在は再度挑戦するための準備を進めている。

香港やシンガポールと違って、タイへの輸出には多くの課題があった。タイの物価は安く、野菜も充実しており、検疫も厳しかった。毎回、検疫で止められたり、野菜を抜かれたりという事態が発生し、半年で断念した。

タイへの宅配事業を再開するにあたっては、既にタイで何万人もの会員を持つ日系企業とタイアップすることを検討している。当社のような会社が、正面から突破口を開こうとしても無理がある。ここは、既に関係方面に強力なコネクションを持つ大手企業と連携した方が得策だと考えている。

■ロンドンやドバイでテスト販売

ロンドンの一等地にあるジャパンセンターに当社の野菜を出荷する計画を進めている。生鮮食品物流の実証も兼ねた試験的なもので、ジャパンセンターの顧客の反応なども見ながら、今後の欧州市場開拓を検討していく。ドバイでも、会員組織を持つ企業とタイアップして、今後、販路開拓することを考えている。ドバイはフリーポートで、検疫がなく、農産物も輸出しやすい。「なぜ、ドバイなのか？」というよりも、農産物を輸出できるところには出していくというスタンスで臨んでいる。

海外販路開拓における課題

■検疫という参入障壁

農産物の出荷では検疫がネックとなる。土がついている、虫がついている、といった理由で輸入にストップがかかる。特に、農薬をあまり使っていない有機野菜は、そこがむしろネックになってしまう。

シンガポールや香港は検疫がないため障害とはならないが、タイなどは厳しい。自由貿易協定が進展したとしても、検疫という課題が残る。

■高額な日本野菜の主たる需要家は邦人

日本の果物は味も品質も世界一で、国内価格の 10 倍以上の高値でもアジアの富裕層向けに売れている。しかし、野菜は少し事情が異なる。いくら新鮮で安全な有機野菜であっても、日本の野菜はやはり日本食向けに開発された野菜であって、中華料理には中国野菜の方が馴染む。そこが果物とは決定的に違うところで、高額な日本の有機野菜の海外での販路開拓先は、主に邦人か日本食レストランなどに限定される。

■宅配便の未整備

香港やシンガポールには、日本のようなきめ細かい配送システムは存在せず、冷凍車もない。香港ではエアコンを強烈にかけて輸送できるよう改造した車をつかって、地元の便利屋が運ぶ。荷を縦にして運ぶことがないよう、現地の配送者を教育する必要もある。便利屋は上半身裸で運ぶことも珍しくないため、襟付きのシャツを着て運ぶよう、教育することも必要だった。また、シンガポールなどは時間にルーズなので、18 時までに配送を終えるとボーナスを出すというように、ドライバーにインセンティブを与えることも必要だった。

2010 年 1 月からは、ヤマト運輸がシンガポールでも宅配事業をスタートさせたので、今後は物流事情も改善していくと期待している。

中国アジア市場における今後の事業展望

■食育の観点から、海外販路を拡充したい

当社の野菜セットを現地邦人は「野菜の宝箱」と呼び、日本では捨ててしまうようなダイコンの葉や皮、根も無駄にせず、もったいないからと食べてくれる。海外で“野菜のありがたみ”を実感しながら生活した子どもは食べ物に感謝の心を持つようになり、日本へ帰国してからも野菜を無駄にすることがないという。また、海外で日本の野菜を食べながら育った子どもは、帰国後も日本の社会にすぐにとけ込む傾向にあるという。日系企業の中には、子どもの教育にも良いという理由で、社員に当社の野菜を勧めてくれるところもある。ただし、今後は海外邦人向けの宅配事業にとどまらず、海外で急増している日本食レストラン向けに販売拡充していきたい。

株式会社ポプラ社　http://www.poplar.co.jp/

中国になかった児童絵本の市場を開拓
中国人作家による、中国の子どものための良質な絵本づくりを目指す

■会社概要

住　所：東京都新宿大京町 22-1	設立年　：1948 年（創業 1947 年）
資本金：2,400 万円	従業員数：240 人

事業内容：児童書を主とした書籍・雑誌の出版など

関連会社：【国内】ジャイブ㈱、㈱そうえん社

【海外】北京蒲蒲蘭文化発展有限公司

【中国における児童絵本の販売の概要】

- 中国になかった絵本の市場を開拓。中国では出版業は規制業種であるため、まずは版権販売から始め、外資への開放に伴って出版小売業、出版卸売業の権利を取得。だが、最終的な目標は、中国で、中国人作家による、中国の子どものための絵本を出版すること。
- 子どものための絵本を置いてくれる書店がなかったことから、子ども向けの絵本館「蒲蒲蘭絵本館」を北京、上海、瀋陽、天津に開設。絵本文化を広めるため、絵本の読み聞かせ活動を幼稚園や図書館、絵本館で実施。絵本への子どもの反応をみて、初めて親たちは絵本のもつ力を理解する。

北京にある蒲蒲蘭絵本館（左）と上海にある蒲蒲蘭絵本館（右）

（出所）㈱ポプラ社提供

沿革・事業概要

■児童図書専門出版社として創業

当社は1947年に創業し、1948年より児童図書専門出版社として出発した。少年少女向けに翻訳したフランスの推理名作「怪盗ルパン全集」(南洋一郎訳/全30巻)や、「少年探偵・江戸川乱歩全集」(全46巻)を刊行し、子どもたちの間で推理小説ブームを巻き起こした。また、歴史的な民話絵本として今に至る「むかしむかし絵本」(全30巻)や、100刷を超えるベストセラーとなった『車のいろは空のいろ』(あまんきみこ)、『くまの子ウーフ』(神沢利子)、絵本界の大きな転換点となった『ねずみくんのチョッキシリーズ』(なかえよしを・上野紀子)なども世に送り出した。ヒット作「かいけつゾロリ」シリーズはアニメ、映画にもなった。2006年には、中国の作家によるオリジナル絵本『ヤンヤンいちばへいく』を初の日中同時刊行している。

海外展開の経緯

■中国に絵本文化を広める

中国でビジネスを始めたきっかけは、当時専務だった現社長が1995年に中国出張した時に書店を覗き、良質の児童書や絵本がほとんどない状況を目にし、中国に絵本文化を広める決意をしたことである。2000年に北京に事務所を開設し、2004年には合弁で現地法人を設立した。中国では出版物は国の管理下にあるため、出版業はもとより、本の小売・卸売業務のライセンスを外資が得るのは難しい。そのため、当初は版権販売を中心に事業を展開した。

■外資には難しい出版小売業、卸売業の許可を取得

絵本の文化がない中国では書店が絵本を置いてくれない。そのため、絵本を売るには、まずは書店を作らなくてはならないと考えたが、中国政府が外資に小売を開放したのは2003年。2004年にさっそく書店（小売販売）の許可を得て、2005年10月には外資系出版企業として北京初の一般書店「蒲蒲蘭絵本館」を開設した。

当社が小売販売の許可を得たのは、SARSで世の中が大騒ぎしていた頃のことだった。誰もが中国から引き揚げようとするなか、社長自ら中国に乗り込んで交渉にあたったところ、中国側が「こんな時期に日本からトップ自ら来てくれた」と感動してくれた。中国はそうした人情に絡むことは忘れない国でもあり、このエピソードは今でも語り草になっている。

卸売業のライセンス取得は、小売以上に難航した。申請作業の開始から1年半以上経過した2009年の夏にようやく許可が下りた。これは日本の大手取次店がやろうとしてもなかなか難しいだろう。当社の日本での実績、中国での実績、さらにはSARS渦中に社長が訪中したことなどもすべて調べた上で、許可が出たものと思われる。

卸売のライセンス取得は、中国での出版を目指す上で欠かせなかった。出版社としてやっていくだけの販売力をつけるには、卸売業となって、中国全土の書店に絵本を販売できる事業にする必要があった。

■北京と上海に絵本館をオープン

2005年10月にオープンした「蒲蒲蘭絵本館」は、地の利のよい、北京の新しい中心地SOHO地区に立地している。上海にも路面店を出しているほか、伊勢丹が声をかけてくれたので、瀋陽・天津・上海の伊勢丹にもテナントを出している。

北京の絵本館は当社の子会社であるが、他の4カ所は中国内資企業にブランドを貸す形態をとっており、「提携店」と呼んでいる。外資が書店をつくる場合には500万元の資本金が必要だが、内資ならば10万元でできる。現在、中国の社員は、店員も含めると店舗全体で60名、うち北京は30名である。

海外販路開拓への取り組み

■中国出版社との合作で本を企画・販売

日本をはじめ海外で出版されている絵本の翻訳・出版や、中国オリジナル絵本の企画・販売に際しては、当社のような外資企業は中国での出版ライセンスがないため、中国の出版社との合作という形をとっている。当社が海外版権を取得し、3年から5

年契約で中国の出版社と出版を許諾する契約を行う。当ポプラ社の本の場合にはエージェンシーの役割もになう。絵本のクオリティ確保のため、当社が企画から納品まですべてハンドリングする。「こういう本を出します」という企画から、翻訳作業、作家の承諾とりつけなどを当社が行い、出版社に原稿を回して、審査を経て印刷する。中国オリジナルの企画も当社主導で積極的に進めている。絵本の表紙に「蒲蒲蘭絵本館」というブランドロゴを入れてもらうのも版権交渉の際の条件の1つであり、将来に向けたブランド戦略の一環と位置づけている。

中国ではまだ著作権や印税の概念が弱く、本が売れてもランニングロイヤリティを払ってくれない会社も多いが、当社の場合は印刷管理をしているので印刷部数を把握していること、自ら販売まで行っていることから回収が可能となっている。

■小売・卸売業の免許を得て自らも販売

当社には小売・卸売業の免許があるので、上記のような自主企画の本だけでなく、市場に流通している本も自ら出版社から仕入れて販売を手がけている。一般的な本の仕入れ原価率が6割だとすると、定価で売れば4割の利益が出るし、8割に値引きしても2割は出る。そのため、版権売買ビジネスのライセンス料収入よりも、自社で売るほうが一定量売れれば利益は大きい。また、当社自身で売らないと大きな仕事はできない。

卸売のライセンスを得たことで、販売力の弱い出版社に対しては「当社が売ってあげます」ということで版権交渉力がついた。

■購買層は、経済力・文化的教養のある若いお母さん

ターゲットとしているのは、月収が夫婦合わせて7～8千元あり、1千万円の家と2百万円の車が買えるような富裕層である。そうした人は13億の人口のうちの2割だが、約3億人、世帯数では7～8千万世帯になる。実際の購買層をみると、経済的に余裕があることに加え、留学や仕事で海外生活の経験があったり、文化教養的に絵本に触れたことがあったりする、新しいものを受け入れやすい30代の若い親たち、とりわけ、若い母親である。

ターゲット層の地域的な分布は、大連、北京から広州まで万遍なく広がっている。その中でも5千万人規模の都市が販売対象地域となるが、自力で開拓するには限界がある。そのため、卸売業の免許が必要となる。

■地道な“読み聞かせ”で絵本の普及活動に取り組む

現在、中国における絵本というジャンルでは、当社と台湾系の新誼社の絵本が二大ブランドになっている。しかし、ターゲットとしている富裕層のなかにも、絵本を知らない人や絵本を読む文化のない人たちが多い。中国でもようやく数年前から、知識の詰め込みではなく情操教育が大事だといわれるようになったが、中国の若い親たちが子どもの本に求めているのは、まだ知識の習得であることが多い。

そこで、当社では絵本を普及させるために読み聞かせ活動を行ってきた。団地に出かけたり、北京や上海の絵本館内のイベントルームで行ったりしている。絵本館という店舗を作ったことには大きな意義がある。絵本とはどういうものかを実際に手にとって見てもらい、読み聞かせたときに子どもたちが目を輝かせ、笑ったり、驚いたりするのを親たちに見てもらうことが可能となったからだ。

■日本で売れる本が受け入れられるとは限らない

日本でのベストセラーが中国で売れるとは限らない。例えば『ねずみくんのチョッキ』シリーズは当社の代表作だが、「前衛的過ぎて、中国にはまだ早い」と何年もいわれ続けた。ようやく興味を示す出版社が登場して2003～2004年頃に翻訳出版してみたが、案の定、ページの真ん中にネズミが小さく描かれているのを見て「余白がもったいない」「このスペースには子どもが絵を描けばいいのか」というびっくりするような反応が返ってくる。このような反応に対しては、「出てくる動物がだんだん大きくなって、動物の大小の関係が分かるでしょう」「中国の水墨画にも余白の美があるでしょう」と一生懸命アピールし、次第に理解を得られ、今では中国でもスタンダードな絵本として高い評価を得ているが、

それでも文字や絵が沢山描き込まれていて情報量が多い絵本の方が「値段の割にお得」と一般受けはよい。中国で好まれる絵本は「絵が多い（沢山描き込んである）」「文字が多い」「明るい配色（赤や金色）」「ハッピーエンド（努力が報われる）」という傾向がある。

■北京では新しい商業エリアに立地

北京の絵本館は、SOHOという、新しい会社や先進的な業態の店舗が入っている商業エリアを選んで出店した。オフィス街にあるため、ふらりと入って来る人は少なく、口コミや各種宣伝を通じて、わざわざ店舗に足を運んでくれる人が大半である。インターネットで当社の絵本を知ったという人も多い。本当は上海の絵本館のように、街なかの路面店だと、通りすがりの人も店に入って来やすいのでよいが、北京は街が広すぎて適切な場所がなく、かといって繁華街は不動産価格が高すぎるので難しい。ターゲット層となる人たちが多くいると思われる地域を選んで立地している。

来店するお客様は親子連れが多い。特に週末は、読み聞かせと絵本にまつわるイベント（お絵かき教室、工作教室など）を開催しているため、親子連れが多くなる。平日は共働きが多いため親子連れの客数は落ちるが、孫の本を選びに来るおじいさんやおばあさん、近くで働くOLなどが来店してくれる。

■価格設定

品質重視なので限界はあるが、絵本を普及させようとできるだけ値段を抑えており、分厚い女性誌が20元のところ、25元～30元で絵本を販売している。例えば『ねずみくんのチョッキ』シリーズは6冊セットで120元、『おまえうまそうだな』は24.8元であり、『きつねのかみさま』は高めだが29.8元である。ただし、外国から輸入する絵本はどうしても高くなってしまう。

■前払いの売り切りで、代金回収問題はない

中国では再販制度がないため売り切りが基本である。支払いについては、お金が振り込まれてから商品を送る前払いを原則としているため、代金回収にかかる問題はない。2～3年の取引実績があり、信頼できる先には「とりあえず送る」こともするが、未払いがあるところには入金があるまで配本しない。

海外販路開拓における課題

■流通システムの不備

店舗で売れる量には限界があり、本の販売手段として最も多く売れるのは外商である。外商では店舗の約4倍売れる。いままでは店舗間で本を融通することしかできなかったが、卸売のライセンスを得たことで、電話一本で全国の卸商に売れるようになった。

中国はあまりに広大すぎて、地方が分断されていることから、流通システムの不備による大変さがある。日本のような取次制度がないため、大手の書店からは直接注文が入り、小さな書店は卸商を通じて注文が入る。また、日本のように統一価格で守られているわけではないので、量をさばくには値を下げる必要がある。中国ローカルの出版社の間でも、儲けなくても良かった国営出版社時代と違い、シビアな価格競争が生じ始めている。

■ローカルの参入・競争激化

2008年後半くらいから、中国ローカルの出版社が「絵本はどうも儲かるらしい」といって次々に参入し、中国の書店に絵本が出回るようになってきた。良いものを出しているところもあるが、大半が粗製濫造である。絵本がそれほど儲かるビジネスではないことにすぐに気づくであろうことから、本気で子ども向けに良質の絵本を作ろうとしているところだけが最後には残るとみているが、中国は熱しやすく冷めやすいところがあるため、絵本が増えすぎて購買疲労が起き、長い時間をかけて育ててきた絵本文化そのものが駄目になってしまうことを危惧している。

■模造品問題

模倣品は多く、海賊版のほうが豪華で売れているといったケースもある。当社の絵本についても、昨年模倣品が出回り、版権局に訴えた。当社の絵本は

できるだけ値段を抑えているため、偽物を作ろうにも安くは作れない。そのため、完全な海賊版ではなく、アイデアを真似したものが多い。熊のキャラクターを犬に変えたりして、当社のロゴは使わず、さも自社オリジナルのふりをして出版している。

また、絵本館の店舗デザインも真似された。日本のデザイナーに依頼してつくった店舗であり、誰が見ても真似と分かるのに、抗議をしたら逆に当社の方が真似をしているのだろうと白を切られたり、よく真似しているでしょうと自慢されたり、中国ではいちいち腹を立てていたらきりがない。

■中国ビジネスでは潤沢な資金力も必要

中国でビジネスをするには潤沢な資金力が必要だ。中国では必ずといってよいほど予定がずれ込むため、操業開始までに先行投資の大きいメーカーでは当初計画の 2 倍～3 倍の資金がかかってしまうケースもある。そのため、資金がショートしないようキャッシュを潤沢に持てるようにし、また、現地の銀行などからお金を調達できるようにしておく必要がある。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■トップ自ら動き、許可第一号を取得したこと

出版小売業務の外資の許可第一号の企業だということが、いろいろな面で有利に効いている。今も中国において出版関係業務は様々な規制を受けているが、当社は北京市の新聞出版局と良好な関係を構築しており、こうした背景がビジネスの黒字化につながっている。

■弱者ゆえのマーケティング努力がローカルとの差に

競合相手である中国の出版社は、もともとが国営企業だったこともあり、“作っただけ売れればよい”という考えがあり、これまでマーケティングというものを行ってこなかった。それに対し、中国では弱い立場にある当社は、どうやって売るかを常に考えており、考えた分だけ差となって現れている。だが、“儲かるかもしれない”といって児童出版に参入する企業が増え、一部価格競争もあり、単に本を売るだけでは利益が出なくなってきていることから、中国の出版社もマーケティングを考えるようになってきた。これからが本当の勝負になるだろう。

中国アジア市場における今後の事業展望

■重版がかかる中国市場は有望

日本では絵本に重版がかかる率は他出版物同様に苦戦しているが、中国では、絵本文化が生まれ始めたばかりであるのに、これまで出した絵本すべてに重版がかかっている。それだけでも中国市場がいかに有望であるかがうかがえる。富裕層でさえ絵本を知らない人がまだ多く、市場開拓の余地は大きい。中国は、本の値段は日本の 4 分の 1 か 5 分の 1 だが、10 倍の大きさの市場がある。10 年後には日本のポプラ社の売上規模に中国のポプラ社を追いつかせたい。

■将来の中国での出版業に向けて

当社の最終的な目標は中国で出版業を営むことである。中国は WTO 加盟の際、規制業種開放のスケジュールを示しているが、2010 年現在、まだ出版業の開放スケジュールは出ていない。しかし、各業種とも前倒しで開放されてきているので、出版業がいずれ開放されるときの布石として、今から絵本文化を育成するとともに、現地出版社とも連携しながらネットワークの構築を行っている。

将来、出版業が外資に開放されても、まずは合弁許可しか出ないであろう。そのため、今は合弁相手となり得る中国の出版社に対し、当社と組むのが得策と思わせる必要がある。そのためにも、品質のよい絵本、必ず売れる絵本をつくっていかなければならない。

■中国発の絵本を世界に

絵本はその国の文化そのものでもある。翻訳絵本の紹介だけではなく、中国人作家による、中国の子どもたちのための中国オリジナルの良質な絵本をつくり、それを将来は海外にも輸出していきたい。

株式会社パントーネシステム　http://www.panttone.com/

中国で手間がかかり「手づくり感」のある冷凍パン生地を製造、中国でも販売
中国市場向きの商品開発をしながらも、崩さぬ一線は守る

■会社概要

住　所：静岡県掛川市淡陽 50
設立年　：1991 年
資本金：7,660 万円
従業員数：1,150 人（FC 含む）
事業内容：冷凍パン生地の製造・販売
関連会社：盼多楽（杭州）食品有限公司、盼多楽上海餐飲有限公司

【中国における冷凍パン生地販売の概要】

- 中国の自社工場で、フルオートメーションではできない、手間のかかった「手づくり感」のある成形冷凍パン生地を製造。日本に輸出するとともに、中国国内でも販売している。
- 日本では個人向け宅配・通販も行っているが、中国での販売先は、スーパーマーケットのほか、ベーカリーやホテル、レストランなど業務用が中心。中国では、冷凍パン生地を販売する際に、焼き方の指導もセットで行っている。
- 中国市場向けのパンの開発は中国人技術者が、日本市場向けは日本人技術者が行っている。
- 上海でアンテナショップ的な直営ベーカリー2 店を営んでいたが、家賃高騰で移転・閉鎖。ただし、店舗経営は利益が出づらいため、中国でも国内同様に店舗展開の考えはない。
- 今後も OEM 供給を基本に、中国での販売の裾野を広げていく方針。

中国工場での冷凍パン生地の製造風景・手で三つ編みにするデニッシュパンやクロワッサン

（出所）（株）パントーネシステム　ウェブサイト

沿革・事業概要

■中国工場で作った「手づくり感」のある冷凍パン生地を国内外で販売

当社は中国の工場で、フルオートメーションの機械生産ではできない、手間のかかった「手づくり感」のある成形冷凍パン生地を生産している。そして、7 割を日本に輸出し、3 割を中国国内で販売している。中国向け 3 割のうち、2 割は日本人客の多いスーパーマーケットなどで売る日本人好みの商品であり、残り 1 割は中国好みのものとなっている。

日本では、事業所を対象とする冷凍パン生地の販売事業のほか、個人向けにパンの通販・宅配も行っている。中国では個人向けは行っておらず、インショップ・ベーカリーを持つスーパーマーケットのほか、ベーカリー、ホテル、外食産業などが主な販売先である。販売先は、当社から仕入れた冷凍パン生地を店舗内で焼いて消費者に提供するため、当社の名前は表には出ない。

海外展開の経緯

■原材料調達を目的に中国に工場建設

1995 年 10 月に、中国浙江省杭州市に工場用地を確保した。当時、オーストラリアのシドニー郊外など他の候補地もあったが、日本から近いことや、将来、中国で事業展開することを見越して中国に決めた。そして、中国浙江省と姉妹都市提携をした静岡県が“何か商業的な交流も必要だ”といって後押ししてくれたことから、杭州に用地を定めた。

実際に工場を竣工したのは土地取得から 6 年経った 2001 年である。それに先立つ 1999 年に「盼多楽（杭州）食品有限公司」を独資で設立し、2001 年には「盼多楽上海餐飲有限公司」を設立した。また、アンテナショップとして、上海で「ベーカリーショップ PAO'S」（店舗事業）の営業を開始した。

中国に工場を作った理由の一つは、原材料を日本よりも安く調達できるためである。日本は農業保護政策のために小麦粉も乳製品も砂糖もみな高い。また、中国の人件費が安いことも理由の一つである。

工場はオートメーション化しているが、手作業でなければできない部分がある。例えば、手を使って生地を丸めたり、三つ編みにしたりすることで生まれる「手づくり感」である。日本の消費者はそういう部分に敏感だ。そうした作業を行うのに、中国は向いている。

だが、当時はまだ中国に食品工場を作るところは少なく、また、ヤオハンが倒産した直後で“日系メーカーはみな中国から引き揚げるのではないか”といわれていた頃だった。そのため、当社の計画を疑問視する声も少なくなかった。

■中国内販のきっかけ

当初は、中国工場で作った冷凍パン生地をすべて日本に輸出していた。中国で内販を始めたきっかけは、ある日本の事業者が、当社が中国で冷凍パン生地を作っていることを聞き、「中国でパンを販売したい」といって問い合わせてきたことによる。これを契機に、当社から商品を提供することになった。

海外販路開拓への取り組み

■中国向け商品は中国人技術者が開発

日本と中国では、食の嗜好に違いがある。ベトナムでフランスパンが根付いているように、ヨーロッパに植民地化されていた ASEAN ではパン食に対する嗜好が高い。だが中国は、粉食文化はあるが、麺か肉まんのような蒸かし饅頭が主体で、パンのように生地を焼いて風味で食べるという文化がない。そのためか、日本人からすれば生焼けのような食感のようなものが好まれる。中国のクロワッサンは、パイの折り層が少ないので油っぽいが、中国の人々はそれがいいという。また、肉や魚などの具を入れるときの香辛料が独特で、日本人からすればかなりきつい。

このような事情もあって、日本向けの商品開発は日本人技術者が、中国の嗜好に合わせた商品開発は中国人技術者が行っている。日本人の味覚からすると納得いかないながらも、中国の消費者の嗜好に合わせた商品も作っており、あえて「生焼け」になる

ように生地の配合を変えたりもしている。

■ターゲットは「富裕層」

販売先は上海の事業者が中心であるが、当社のターゲットは「富裕層」である。とはいっても、日本で騒がれている「富裕層」は上のほうのごく僅かな割合の部分だが、当社の商品の購買層は、中産階級の上で、日本の駐在員よりは下くらいの層だ。

進出当初は価格設定に困った。中国ローカルの商品とは市場価値が全く違うので、当社の商品については値段が無いようなものだった。極端にいうと、当社のパンが1つ 4～5 元のところ、ローカルのパンは1つ1元で売っていた。最近の上海市場では、両者の価格差はどんどん縮まっており、ローカルの商品の質も良くなっている。当初、価格が高いということで折り合わなかった日本の大手スーパーにも、再度営業をかけてみようと考えている。

■中国では販売先に焼き方も指導

中国では、冷凍パン生地を売る際に、焼き方も指導している。技術指導のため、技術者2人を香港に派遣している。指導料はサービスであり、別途、技術料をもらっているわけではない。日本では技術指導料を支払ってもらっているが、中国では事業者の意識がまだその段階まで行っていない。

■原料調達と品質管理

原料は中国で現地調達しているが、だからといってすべて中国産というわけではなく、例えば小麦粉もアメリカ産など様々だ。小麦粉も乳製品も当社が独自に選別している。そのため、日本向け商品については日本でつくる場合と味に遜色はない。アップルパイの中に入れるリンゴのプリザーブや、あんパンの小倉あんは、日本企業が中国で生産したものを使っている。調達は、輸入割当を持つ企業でないとできないため、すべて日本の商社を通じて入れている。

生産部門は、日本から工場長と生産部長を派遣しており、工場長は 3 人が 3 カ月交替で詰めている。現地従業員への指導は、社長が中国に行き行っている。

■中国拠点の総経理、幹部は現地従業員から登用

中国拠点の総経理は、中国で採用した現地従業員で、ロンドンで MBA を取得している。他の幹部も、進出当初から長く勤め続けてくれている人が多い。現地従業員には、1年間、日本で研修を受けさせている。青山の PAO'S で店頭研修もさせるため、日本語でしっかりした挨拶ができ、会話も相応にできる。

海外販路開拓における課題

■どこまで中国市場に合わせるか

本当は、現地消費者の嗜好にあった商品を作れば、もっと売れるだろう。だが、生焼けのパンが美味しいといわれても納得できないところがあり、当社の商品を崩してまでローカル市場に合わせることはしない。マーケットが成熟してくるのを待てばよいと考えている。

また、中国市場に合わせるには、価格をもっと安くし、利益を削る必要がある。例えば、スーパーマーケットに商品を納入しようとすると、入場料や商品拡売料など、いろいろな手数料が取られる。中国企業も同様にそうした手数料を払っているわけであるが、もともと中国企業は食品に限らず、シェア重視の薄利多売の傾向がある。だが、当社は、安全な商品をつくり、利益を社員に還元することを社是としている。中国でも、必要な粗利をとった上でしか出さない方針である。

■地価・家賃の高騰で直営店舗は閉鎖

中国における直営アンテナショップとして開設し、好評を得ていた「ベーカリーショップ PAO'S」については、家賃の高騰で店舗を閉鎖せざるをえなくなった。PAO'S は中国工場を竣工した 2001 年に上海の新天地に1号店を開き、その後、浦東にも出店した。約4年間、新天地という繁華街に立地したことで、「高いけれど、おいしい」と良い宣伝になったが、家賃が倍々で上昇していった。建物のオーナーは香港企業で、契約更新時に「家賃が高すぎる」と交渉しても、他にもっと高く借りてくれるところが

あるからと強気で譲らず、仕方なく退去した。今後、たとえもう少し中国の市場環境が整ったとしても、当社としてはもう店舗展開するつもりはない。日本でも同様であるが、店舗展開は家賃が高く、まじめにパンを売っているだけでは採算が合わないからだ。スーパーマーケットなど多目的な商品を扱っている業者に生地を販売したほうが利益は出る。

■中国で生産するリスク

中国で生産することは必ずしもよいことばかりではない。ギョーザ事件に端を発した中国食品に対するバッシングの影響も受けた。「メイド・イン・チャイナ」の食品というと日本人は敬遠しがちである。

当社は、中国でも原材料をしっかり選び、厳しい生産管理を行っている。だが、消費者側はそうしたところを見てくれず、"中国で作っているから"ということで一括りにされることが往々にしてある。もちろん、消費者にとって原材料まで見極めることは難しいことも分かるが、残念なことと思っている。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■独資で出ることが大事

中国できちんと品質を管理し、ブランドを維持しようと思うならば独資で進出するべきである。中国には、日本人が少なくとも一人は常駐したほうがよい。技術供与してロイヤルティーを受け取るだけでは、知らない間に勝手に作り方や商品を変えられてしまう恐れがある。また、作り方を覚えてしまえば、合弁を解消し、競合企業を立ち上げる可能性もある。

「中国に出たい」というオーナーには、独資で進出し、オーナー自身が行くべきだとアドバイスしている。当社の場合は、中国工場をつくる際に、社長自ら見積から材料調達まで自分で行い、工場設計においても中国の役所や業者任せにせず、社長が気に入った設計士を上海から招き、杭州に7カ月来てもらった。おかげで納得のいく工場ができた。

■人事管理では、良い・悪いを明確にすることが大事

中国の社員は、研修をすれば期待に応えてそれなりにやってくれる。だが先日、現地社員を1人解雇した。総経理、副総経理に声を荒げて楯突いたのが理由だ。社内の決まりごとを守らないなど、問題もあった。以前に同様のことをした際、「二度とやらない」と約束していたのに繰り返したので解雇した。中国の労働条件にそってお金を払えば解雇はできる。本人も今回の解雇には納得していた。ここで大事なことは、中国では良い・悪いをはっきりさせ、悪いことをしたら罰金などのペナルティを与えるということだ。日本のように曖昧にしてはだめである。

■製販を一貫して手がけてこそ、消費者が納得する価格で商品を提供できる

当社は、生産から小売業者への販売まで一貫して手がけているため、原材料費の変動が激しいときでも、どこかの工程で何とか帳尻を合わせることができる。これは国内も海外も同様で、いかに価格変動を調整し、消費者が納得できる価格で商品を提供することができるかが、企業の力量になる。これからの企業体はつくるだけでも、売るだけでもだめで、"生産して売る"ことが大事であると考えている。

中国アジア市場における今後の事業展望

■店舗展開よりはOEMで裾野を拡大

中国はいろいろと問題はあるが、それでも魅力ある市場になっていくだろう。中国の消費者は、当社の名前が見えない形で、当社のパンを食べている。今後も、自社ブランドというよりもOEMで裾野を広げていく考えだ。店舗展開はコストが大きく利益が出にくいことから、日本同様、中国でも行うつもりはない。

将来、中国で日本同様に個人向け宅配事業を行うことは可能性として考えられるが、今は時期尚早とみている。もう少し国民一人ひとりの経済レベルが上がらないと個人向け事業は難しいと思うが、いずれ、中国がそのレベルに追いついてくるのは確かである。

中谷酒造株式会社　http://www.sake-asaka.co.jp/

最新鋭の設備と原料にこだわり、中国で高い品質の純米酒づくりに挑戦
独自の直販網を構築し、中国進出を契機に自社ブランド「朝香」を確立

■会社概要

住　所：奈良県大和郡山市番条町 561 番地　　設立年　：1951 年（1853 年創業）
資本金：1,000 万円　　従業員数：5 人
事業内容：清酒・焼酎の製造販売
関連会社：天津中谷酒造有限公司（独資、従業員 48 名、資本金 7,000 万円）

【中国における純米酒の製造販売の概要】

- 1995 年に中国に天津中谷酒造有限公司を設立し、最新鋭の設備を持ち込み清酒づくりをスタート。
- 豊かな水田が広がる中国の天津で、中国政府の有機食品規格「緑色食品」の認定を受けた天日干しの米 100%でつくられた純米酒は、「朝香　ＡＳＡＫＡ」ブランドとして、中国ほぼ全域の日本料理店（約 80%）で広く取り扱われている。
- 天津で製造された純米吟醸原酒の一部は、日本の中谷酒造に輸出され、日本で瓶詰めされて「朝香」ブランドとして日本でも販売されている。

中国で販売されている「朝香」（左）と日本で瓶詰めされて販売されている「朝香」

（出所）中谷酒造(株)ウェブサイト

沿革・事業概要

■独学で中国語をマスターし、商社マンとして活躍

中谷酒造は嘉永 6 年（1853 年）から続く蔵元であるが、中谷社長が 1994 年にサラリーマンをやめて実家に戻った当時は、原酒のままで大手メーカーに販売する桶売りや、問屋向けに OEM 商品を供給している造り酒屋で、独自ブランド商品をほとんど持っていなかった。

社長は中学生の頃から中国語を独学、大学で法律、とりわけ改革開放経済により整備が進みつつあった中国法を学んだ。大学卒業後は自動車メーカーに就職して自動車生産システムの開発に携わった。その後は商社に転身し、商社マン時代は投資審査で中国も担当した。事情があって故郷に戻り、渉外弁護士を目指して司法試験の受験勉強をしていた。

■土俵を変えて、未開拓の中国市場での勝負に挑む

転機はすぐに訪れた。1994 年の秋、その年の酒造りの打ち合わせに来た杜氏から「中国で酒をつくっている酒屋があるらしい」と聞き、しかも、先行して中国で酒造りをしているのは大手ではなく、数社の中小企業であることが分かった。そこで社長は、国内市場では既に勝負がついてしまっているので、まだこれから拓かれる可能性のある中国という市場であれば中谷酒造にも平等に機会があることに気付き、中谷酒造を継ぐ決心をした。

海外展開の経緯

■商社マンとしての経験を活かし、視察から1カ月で会社設立、1年後には初仕込みというスピード展開

1994 年末には事前調査をスタートさせ、大阪の天津事務所の協力も得て、1994 年 12 月には現地へ下見に行くことになった。この天津事務所で対応してくれた李氏は、その後、中国現地法人の副総経理（副社長）に就いている。

現地視察で、いけそうだとの感触を得た社長は、1995 年の年明け早々に、再び会社を設立するため天津へ出向き、1 カ月で土地の取得から登記までを終了した。社長が商社マン時代に、メーカーが海外進出する際の投資審査を担当し、特に中国法務を担当していたこともあり、手続きはすべて自前で行った。新設された工場へは、日本から最新鋭の設備を持ち込み、1995 年の 12 月には工場は完成し、初めての仕込みに入るという、驚異的な立ち上がりのスピードであった。

■米どころの天津や大連を立地候補先として検討

天津を候補地としたのは、この地域には、戦前日本の国策会社が開拓した広大な水田地帯が広がっており、日本米をベースにした米が生産されていたからである。また、1994 年に視察した際、当時の中国では、費用がかかるために化学肥料や農薬が使えず、川蟹を除草剤代わりに水田に放している状態だった。それ故に、この地域の水田でとれる米は「緑色食品」（減農薬、準オーガニック食品）に認定されていた。

■酒造りのノウハウは数値化してマニュアルを作成

中国では大衆酒ではなく、純米吟醸酒をつくることを目指した。そのため、杜氏のような熟練技術者がいない中国では、徹底した数値管理とマニュアル化が必要だった。

家業を継いだ際、それまでサラリーマンだった社長は酒造りの知識を持ち合わせていなかった。そこで、南部杜氏の高橋清氏に来てもらい、吟醸酒づくりを学んだ。また、日本は醸造協会や醸造試験所が、長年清酒づくりに関する研究に取り組んでおり、安全に、一定の品質の酒がつくれるような研究成果を出している。中国で清酒工場を立ち上げる際には、社長自身が学んだ酒造りに加えて、こうした研究成果も取り入れてマニュアルを作成した。

例えば、蒸米工程。精米後の白米の水分含有率はロット毎に異なる。そこで米を水に浸ける前に水分含有率を測定し、標準水分含率 14%との差を補正し、さらに 28%吸水させると重量は何パーセント増えるかを計算し、吸水試験を行う。そして、何分何秒まで米を水に浸すのかを割り出す。いくらの圧力で何分蒸すかも決める。このようにマニュアルに落とし込んでいった。

■最新鋭の設備を日本から導入

数値管理を行うため、設備はセンサーで数値管理のできる最新のものを導入した。特に、麹づくりには熟練の技術を数値通り実現できる高価な装置を導入した。精米の工程では 2,000 万円以上もするコンピュータ制御精米機を導入した。おかげで、大吟醸用の米を 3 昼夜かけて 35%まで確実に、かつ最適の状態で磨くことができる。

海外販路開拓への取り組み

■水処理に失敗したことが中国内販のきっかけに

1995 年 12 月に初仕込みを行い、1996 年 2 月には、しぼりたて生酒の発売を開始した。ところが、思わぬ誤算が発生した。最初は中国でつくって日本へ持ち帰り、日本からさらに海外へ輸出するつもりであったが、水処理に問題が生じたことが分かる。清酒は鉄分を嫌い、水処理に失敗すると、時間経過とともに、うっすらと赤くなってしまう。そこで、日本へ輸出するのではなく、なんとか中国国内で販売できないかと考え、ちょうど日系企業の中国への工場進出ラッシュに伴い増え始めた日本料理店向けに売ろうと、苦闘が始まった。

■営業員を養成し、独自の直販網を構築

1996 年当時、中国はまだ社会主義計画経済のなごりで流通業が育っていなかった。卸売業者は役所が看板を掛け替えただけで、ここに商品を渡しても在庫管理すらしてくれない。代金回収にも不安がある。

そこで、日本料理店の多い沿海都市毎に営業所をつくり、そこから自社の営業マンが地域の日本料理店に配達する直接販売網を構築した。営業マンは中谷社長自らが教育した。清酒は高温と光、それに時間経過に弱いデリケートなものである。配送中の品質管理、料理店内の品質管理の重要性を教えた。毎週消費されるだけの量を毎週配達すること、料理店の在庫が先入れ先出しになるよう倉庫内の積み替えを行うことなど。与信管理も重要である。小口取引はその場で現金回収、前回配達分を次回納入時回収、それ以外は月末締め翌月払いとなる。店が繁盛しているか、店の清掃は行き届いているか、従業員の様子はどうか、これらから店の信用状況を判断することも教えた。

営業マンは全員が天津で採用した社員で、天津人である。中国は広く、地域毎に考え方が異なる。これにより従業員間の摩擦が軽減される。取り決めたルールを守らない場合は辞めてもらうなど、信賞必罰で臨んでいる。

■人材マネジメント上の工夫

現在、酒造りの製造部門は 10 名、間接部門が 10 名、そのほかに全国の拠点に営業マンが 30 名いる。製造部門と間接部門はほとんど辞めないが、営業部門は入れ替わりが激しい。これはある程度仕方のないことと考えている。

なお、当社の場合、製造部門といっても単純労働ではなく、それぞれがエキスパートで、いくつもの工程を責任をもって担当している。仕事の内容は多岐にわたり、やりがいのある仕事だと思う。

■日本料理店を中心に、中国全土に販路を開拓

現在、天津の工場は 4,000 石（1 石＝180 リットル）の生産規模で、この 3 年間、毎年前年比 25%増の出荷量で推移している。天津で製造された日本酒の 99.9%は中国国内向けに「朝香　ASAKA」ブランドで販売している。「朝香」は明治時代の頃から中谷酒造で使われていた商標であったが、これを中国製の清酒に使用することにしたのである。

朝香は精米歩合により、純米大吟醸（精米歩合 35%）、純米吟醸（同 60%）、純米（同 69%）の 3 種類あり、中国全域の日本料理店の 80%近くをカバーしている。若干は日本へも輸出し、奈良の工場で瓶詰めにして、中国同様「朝香」ブランドで販売している。また、日本からさらに東南アジアのシンガポール、マレーシア、香港などにも輸出していたが、近年中国国内の需要が旺盛で原酒輸出余力がなく、日本産に切り替えている。

■日本の味とラベルはそのまま採用

中国では、世界の他の国々同様、日本食ブームである。価格は必ずしも安くないので、日本人がフラ

ンス料理やイタリア料理店に行く感覚で、ちょっとしたステータス感がある。当社で製造した清酒の大半は、日本料理店で消費されている。イトーヨーカ堂、イオングループ、セブン-イレブン、伊勢丹、ウォルマートなどの組織小売業にも販売しているが、家庭に日本酒を買って帰って楽しむところまでは普及しておらず、売上高の5%程度に過ぎない。

日本の味を現地向けに変えるつもりはない。中国では酒のラベルは赤と金がつきものなので、白地に墨書の日本式ラベルは従業員から地味だといわれたが、変えなかった。なお、朝香は、酒売り場で純米吟醸が一升瓶で110元（円換算で1,400円程度）で販売されている。

海外販路開拓における課題

■模倣品は品質の違いと直販体制の確立で閉め出す

中国は酒税法がないので誰でも簡単に酒造りができるところが盲点で、酒の類似品が出回ることがよくあるが、同社の精米機ほど高性能の設備を地元の酒造メーカーは持っていないため、品質がまったく違う。中国で簡単なものをつくろうとすると、すぐに真似される。同社は最初から本物志向で設備も揃えてきた。品質も、設備も、真似しようとしてもできるものではない。また、同社は直販体制を敷いているので、類似品が出回り、料理店からクレームが入ったとしても、誰から購入したのか、どのルートで購入したのかを調査することで、当社製品ではないことを立証できる。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■中国でも本物志向の高品質のものづくりを目指す

中国では米価が安いので、最初から純米酒しかつくらないというこだわりをもって中国へ進出した。中古設備ではなく、日本から30%まで精米できる最新鋭の精米機や製麹機を導入した。最新鋭の設備と徹底したマニュアルづくりで、高い品質の純米酒づくりを行っていることが、結果的に類似品を閉め出し、朝香という自社ブランドを確立することにつながった。

また、社長自身が南部杜氏から酒造りを教わったおかげで、率先して酒造りで腕をふるうことができる。社長は毎月中国の工場を訪問しているが、醸造期間は工場についたら真っ先に製造現場へ入り、すべての工程をチェックする。人手がかかり、かつ、重要な工程である麹づくりも従業員と一緒になって率先して行う。日本にいる時も、毎月、分析データは送信されてくる。常に製造現場をチェックしており、マニュアルや最新鋭設備を導入しているからといって、重要なところを現地任せにしているわけではない。

■営業マンを養成し組織的な直販体制を構築したこと

営業マンの定着率は決して良くないが、営業マンによる直販体制を敷いたことで、偽物を市場から締めだすことができた。また、営業マンが日本料理店から信頼を得ると、味噌や醤油など、他の加工食品のご用聞きも頼まれるようになる。当社の持つ直販ルートは、酒以外の商品を売る重要な販売チャネルにもなる。日本からも、日本茶や焼酎を日本料理店に売りたいといった相談を受けることがある。

■視野を広くもち、初期投資を惜しまない

海外マーケットを開拓するのなら、海外マーケットのことをまずは知る必要があり、視野も広げる必要がある。そのために必要な人、モノ、情報に対する初期投資を惜しむべきではない。貿易実務が分からなければ、貿易実務や海外事情に詳しい人を雇うことで解決できる。情報もタダではないことを肝に銘ずるべきである。

中国アジア市場における今後の事業展望

■新工場を建設し、設備増強を図る

現在、中国は醸造能力が限界に達している。敷地も手狭である。貸工場を調達して当面しのぐか、或いは増資を行い、移転増設し、8,000 石規模まで生産能力を上げたいと考えている。

一方、日本は清酒需要の落ち込みが続いている。日本国内の販売強化を継続しつつ、日本産清酒の輸出に注力している。現在、瓶詰量の3割を輸出しており、これを早期に5割程度に高めたい。

エトワール株式会社

中国市場開拓に向け国内販売事業部をつくり、中国人による人脈営業を展開
現在は企画営業ができる人材を育成し、販売受注生産管理システムを構築中

■会社概要

住　所：徳島県板野郡藍住町奥野字乾 150-8　　設立年　：1966 年
資本金：8,200 万円　　従業員数：40 人
事業内容：スリッパの製造卸
関連会社：南通天星靴業有限公司（1996 年設立、江蘇省通州市、合弁）
安徽愛舎家居制品有限公司（2008 年進出、安徽省、独資）
南通天星靴業有限公司上海事務所（兼エトワール(株)上海事務所）

【中国におけるスリッパの製造販売の概要】

- 1966 年にスリッパ専門卸売として創業し、その後、顧客ニーズにきめ細かく応えるために自ら製造を手がけるメーカーへと転身。現在、スリッパの国内市場で上位 5～6 位に入る大手で、数量シェアでは約 6%、金額シェアでは約 8%。国内・中国のグループ全体で約 13.5 億円を売り上げている。
- 1996 年に江蘇省にスリッパ製造工場を合弁で立ち上げ、2008 年には安徽省含山県運鎮に独資で 2 つ目のスリッパ工場用地を確保、現在は約 80 名を募集し、工場立ち上げ中。
- 現在はスリッパの全量を中国で生産し、日本へ輸出しているが、4 年前ほどから中国の内販も手がけるようになり、2 年前からは中国向けの販売チームを立ち上げ、本格的な中国市場の開拓に向けた取り組みを展開している。

エトワール㈱のスリッパと南通天星靴行有限公司の工場

（出所）エトワール㈱提供

沿革・事業概要

■スリッパの卸売業からメーカーへ転身

当社はスリッパの卸売業として創業し、地方の問屋営業が中心であったが、約 40 年前からスーパーが台頭し始めたのを契機に、スーパーへの売り込みに力を入れるようになった。販売チャンネルが小売店からスーパーへとシフトしていくことをいち早く見抜き、スーパーの成長とともに会社も成長することができた。

当時は注文を受けてから商品を納入するまでに 1 カ月を要したが、当社は直接スーパーへご用聞きに行くことで、１週間程度での納品を可能とした。

メーカーへの転身を図ったのは、35 年ほど前のこと。単品レベルで細かいオーダーが入るようになり、いっそのこと自社で作ろうということで、製造工場を持つに至った。

海外展開の経緯

■15 年前に江蘇省の南通に工場を建設

プラザ合意後の急激な円高の影響を受け、スリッパ業界がこぞって韓国へ生産拠点をシフトさせた時期がある。その後、労働コストの上昇した韓国からタイ、インドネシアなどへ工場がシフトしていったが、結局、最後には日本のスリッパ業界は嫌でも中国へ向かわざるをえなくなった。

当社は中国の外注先も活用しつつ、プラザ合意後も徳島で製造していたが、今から 15 年前の 1996 年に、たまたま同業者が江蘇省の南通というところに工場をつくり、なかなか良いということで、当社もそこへ進出することを決めた。当初は 80 人規模からスタートしたが、今では 330～350 人規模になっている。

■工場立ち上げの際の5つの条件

中国進出にあたり、南通に 30 年以上は住んでいるという、海外事業の立ち上げを手がけてきた日本人ビジネスマンから、次の 5 つの条件をできるだけ満たすようアドバイスを受けた。①労働力が確保できること、②原材料立地であること、③何もないところに工場を建ててゼロからスタートすること、④従業員付きの空工場は絶対に買わないこと、⑤できるだけ独資に近い形であること。当社はこの 5 つの条件をすべてクリアした。

進出時の資本金は 150 万ドルで、95%は当社が出資している。残り 5%は地元政府の出資となっているが、これは 15 年間の土地使用権（2010 年 1 月に 35 年の土地使用権契約延長済み）の現物出資という形をとっている（現在は資本金 206.5 万ドル、当社が 97%、地元政府が 3%の出資形態となっている）。

最初は 5 名の役員体制でスタートした。議決権などの問題から、日本人 3 名、中国人 2 名という体制だった。中国工場を立ち上げるにあたり、前もって日本語が話せる優秀な現地従業員を 2 年間徳島へ派遣し、すべての製造工程を教え込んだ。この人物に、中国工場の立ち上げ、従業員の採用や訓練までをすべて委ねた。

■南通は中国最大のスリッパの産地へと発展

当社が進出した当時、南通でスリッパを製造していたのは当社を含め 2 社の日系企業のみであったが、今ではスリッパ製造工場が 30 社以上にものぼり、中国最大のスリッパ産地となっている。日本のスリッパの半分以上は南通で製造されたものである。南通のスリッパ工場の大半は、2 つの日系工場からスピンアウトしてできた会社や、そこからまた枝分かれしてできた会社である。

中国の人は儲かったら、それを元手に独立して商売しようとする。しかし、日本人も最後まで現地従業員を雇えるのかといえば、そうではない。適切な言葉ではないが、労働力を消耗品として捉えている。最後まで従業員として面倒をみることができないのであれば、従業員が独立して去っていったとしても、それは裏切りとはいえない。どこかで割り切る必要がある。

独立起業した元従業員が相次いでスリッパ工場を立ち上げているが、工場自体に輸出権が無い場合が多く、主に対外貿易公司（貿易会社）の外注を受け日本やヨーロッパ向けに輸出している。いわゆる下

請けがほとんどで、自社で商品開発や営業が出来るわけではない。彼らの売りは低コスト＝安さのみである。企画力や営業力では当社が勝っており、同じ土俵で勝負するつもりはない。当社にとっても、良い意味での競争原理は働いた方がよい。また、日本のお客様に対して、中国の南通が「スリッパの産地」であることを認識してもらうには、ある程度の同業の集積があった方がよいと考えている。

海外販路開拓への取り組み

■4年前から内販に着手、売上げの15%が中国向けに

当初は、中国工場で製造された製品は55%がエトワール、45%がイトーヨーカドーなどの量販への直接貿易であった。中国内販をスタートさせたのは 4 年前からのことである。ただし、最初の2年間は試行的に売っていたにすぎず、本格的に取り組みだしたのはこの2年間のことである。現在、中国向けの年間売上高は、1億2,000～5,000 万円程度で、当社全体の売上高が8億円規模なので、その15%程度に匹敵する。足数では、年間 80 万～100 万足生産している。

■中国特有の"人脈営業"を展開

内販に取り組むにあたり、中国国内販売事業部をつくり、上海と北京に営業所を設置した。両方合わせて6名の企画スタッフと3名の営業スタッフがいる。日系の大手量販店は日本人が開拓するが、中国系や台湾系のお客様の営業は中国の現地スタッフに任せている。

営業のリーダーは元大学経済学博士出身であり、高い給料を支払っている。中国は人脈営業なので、人脈のある人物をトップに就任させている。営業のセンスや、業界は関係なく、このリーダーの持つ人脈やネットワークが物をいう。

■中の上レベルの価格帯がターゲット

当社のスリッパは、店頭価格が最低でも25元（日本円約375円（1元＝15円））から、高いものでは46元（約690円）位と、中の上レベルの価格帯のものである。ローカルメーカーがつくるスリッパに比べてかなり価格が高いので、日系スーパーだけではなく、台湾系などの主に生活用品を取り扱う専門チェーン店向けに販売しており、地場の安売りスーパーには出していない。中の下レベルの価格帯は作ってもコストに見合わないためである。

■"日本製""日本的デザイン"を全面に売り出し、企画機能はむしろ日本へ集約

中国で営業する上で、当社が 15 年間も中国で操業を続けてきたというのは、大きな信用になっている。かつ、日本のメーカーというだけで品質への信用を得ることができる。中国の人々は、日本の製品は高くても品質が良いことを認めている。そこに人脈が加われば、新規開拓がしやすくなる。

また、デザイン的にもローカルメーカーがつくる中国的な安物スリッパとの差別化を徹底するため、日本の企画チームと中国の企画チームを合体し、今後、基本的に企画はすべて日本で行うことにしている。中国には6名体制の販売企画チームが存在するものの、中国で企画をすると中国メーカーとの差別化が難しくなり、中国メーカーに負けてしまうからである。商品に関しては、むしろ一目で日本のデザインと分かる方が差別化できるため、日本的デザインで押し通した方がよい。

■企画と営業を融合させ、企画営業できる人材を育成

さらに、企画だけ、営業だけというミッションではなく、今後は企画販売できるようにミッションを変更させていく。例えばBさんが一人で企画し、販売したら、100%がBさんの評価となるが、Bさんが企画し、Aさんが営業して売った場合、それぞれの評価は50%といった具合にする。給与や賞与テーブルをできるだけ透明化し、販売システムを導入し、人治主義から売上の実績に基づいたガラス張りの評価とする。今後は企画営業できる人材をどれほど育成できるかが重要となる。

企画と営業を融合させることで、今後、国内販売を手がけるにあたり、「つくる人（企画）」「売る人（営業）」「お客様の考え方（顧客ニーズ）」にズレが生じないようにするという効果が得られるが、

真の狙いは他にある。営業チームが強すぎると、企画の人間と組んで別会社をつくり、当社の商品をコピーしながら儲けるといった事態になりかねない。中国では集団離脱の可能性を常に考え、予防線を張っておく必要がある。

海外販路開拓における課題

■内販規制をクリアする第2の工場を建設

当社が中の上レベルの価格帯をターゲットとするもう１つの理由に、内販規制がある。当社の中国工場の機械は免税で入れているため、売上高の 20%以上は中国国内販売ができないことになっている。つまり、販売枠が設定されているため、量産普及品よりは、付加価値の高い商品を内販に振り向けたいと考えた。

現在、内販規制のかからない工場を持つために、2 つ目の工場を稼働中で、この工場には償却済みの中古設備を導入し、ボリュームゾーン向けの製品をつくり（中級品）、全量を中国の内販に当てる予定である。これで、高級品から中級品までのラインナップが完成する。

さらに、この新工場は、原材料（主に副資材）から一貫生産でつくろうと計画している。スリッパの原価の 3 割は生地で、人件費はたった 8%。残りは副資材が占めているからである。

■資本回転率の低さ（売掛債権の増大）

中国では代金回収に時間がかかり、資本回転率が悪いという問題がある。相手を選んで商売しているので、未回収という問題は生じていないが、代金回収までに約 2～3 カ月（生地発注からすると 5 ケ月）を要するので、売掛債権がふくらんでしまう。中国の小売店は出店ラッシュにあり、本来、業者へ支払うべき資金を出店費用に振り向けているからである。

この問題があるために、中国企業はブローカー（問屋）へ売る傾向にある。ブローカー相手であれば、注文と同時に 3 分の 1 の前金をもらい、出荷と同時に残り 3 分の 2 の代金回収を行うことができるからである。しかし、当社はメーカーであるが、日本でも中国でも、問屋には売らず、小売店（スーパー、ドラッグストアなど）に直接売るという方針を貫いている。代金回収はブローカーを通した方が条件的によいが、ブローカーには無用な競争を強いられるところがある。たとえば、当社の商品をサンプルとして他社に持ち込み、もっと安く作れないかと打診するようなブローカーもいる。

■営業権の問題

日本の場合、ある大手スーパーと商談する場合は、どの地域の店舗であるかにかかわらず、交渉窓口は１つである。しかし、中国は省ごとに営業権が異なるので、同じスーパーでも、北京と上海では別会社であり、地域ごとに別個の商談をしなければならない。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■不正の横行には決して泣き寝入りをしない

5～6 年前に当社にとって最大のトラブルが発生し、その時ばかりは現会長（当時社長）が中国に常駐して陣頭指揮にあたった。それまでは、誰かが会社の金を抜く、といった程度にとどまっていた不正行為が、地元政府と会社ぐるみの横領に発展した。トンネル会社をつくり、原材料はすべてそのトンネル会社を通じて仕入れてマージンを取る、といった不正である。

中国では、地元政府が絡む事の対処にあたろうとすると圧力をかけられることが多い。しかし、この圧力に屈して、社内で抱え込んでしまうのは良くない。むしろ、できるだけ事を大きくして騒ぎ立てる方がよい。当社の場合は、日本の新聞に中国でこんなひどい目にあったと書き立ててもらうと騒ぎ、中央政府に訴え出るぞと騒いだ。実際、真っ先に対外貿易委員会と地元警察へ申し出た。不正に地元政府の役人が絡んでいたとしても、役人も一枚岩ではなく、敵・味方がいるものだ。相手の敵を味方につけるべく動き、周りの監視の目も味方につけることが必要で、決して単独で解決しようとはしないことである。結局、不正に関与した役人には実刑判決が出た。

日本人はトラブルには泣き寝入りすることが多い

が、これは逆に良くない。すべてを赤裸々に明らかにして騒ぐことで、「これ以上、この会社を相手に喧嘩しない方がよい」と思わせることが必要だ。また、いったん事が起これば経営者が自ら海外へ出向き、迅速に対処すべきである。

■販売受注生産管理システムの構築

中国での内販を拡充するため、目下最大の仕事は販売受注生産管理システムの構築である。中国では生産管理システムはでき上がっているが、そのレベルをもう一段上げて、社員がきちんと運用できるようにする。次に、販売管理システムと生産管理システムをリンクさせることで、売れ筋商品を把握すると同時に、売れない商品をつくらないようにする。さらに、2 カ月に1回、販促商品を企画し、それを会社の決まった方法で売るという、セールス方法の統一を図り、これを実行させるシステムとして完成させる。

これまでは個人の人脈を使って営業し、好き勝手に動いているところがあった。しかし、個人営業に任せると、人脈で売り込むので営業エリアがどんどん広がっていく。そうなると、何百店舗もあるチェーン店を管理しきれず、北京地区では売られているが、上海地区では売られていないといった事態になる。そうではなく、定番商品は北京も上海も広州でも取り扱えるシステムにすることが必要だと考えている。

販売受注生産管理システムがしっかりと構築され、販促企画をしっかり作り込めば、どの地域にも自動的に商品が流れる仕組みを作り上げることができる。極論すれば、営業マンが要らなくなるわけで、営業マンもスピンオフして独立しにくくなる。その代わり、選んだお客さんとは商品企画から一緒にやりましょうと働きかけている。ただし、中国のバイヤーはメーカーと一緒に企画するよりも、数ある商品群の中から選ぶ方がよいという意識が強い。こうした意識を変えてもらえるかどうかが、今後のポイントとなってくる。

中国アジア市場における今後の事業展望

■内販規制・売掛債権・人民元リスクに対処しつつ、今後も中国市場開拓を目指す

中国はマンションラッシュが続いており、富裕層が1億 5,000 万人は存在するといわれている。その富裕層が全員スリッパを履くようになるだけでも、ものすごい需要が見込める。今後も、中国の市場としての可能性は大きい。

内販規制、売掛債権の問題、人民元リスクなどが存在するが、内販規制や売掛債権の問題が解決すれば、当社のスリッパはもっと売れるようになると思う。最近は、売掛債権を担保とする金融商品が出回り始めたので、運転資金の問題は解決できる。

内販規制の問題は、機械を導入してから5年経過すればはずれるが、当社は工場に順次機械を入れているので、いつまで経っても販売枠の問題が残る。しかし、15 年前は日本メーカーしか作れないという設備が多かったが、今では中国にもスリッパ産地が形成され、台湾メーカーが中国で良い設備をつくっているため、今後は機械も現地調達でいけるのではないかと見ている。現地調達であれば輸入関税はかからず、増値税だけですむ。安徽省の第 2 工場も、内販規制を解決する手段として重要な役割を負っている。

今後、人民元が切り上がったら、中国国内向けに販売していくのがベストである。原料のないベトナムやミャンマーへ出て安く製造するよりも、マーケットとしての可能性がある中国市場で製造した方がよい。為替ヘッジにもなるため、販売先は日本と中国で半々ずつ、というのが望ましいと考えている。

株式会社アイリス　http://www.jp-iris.co.jp/

中国の改革開放政策を受け、いち早く独資による中国進出を果たす
機能性の高い防寒肌着による差別化を図り、中国でブランドを確立

■会社概要

住　所：徳島県美馬郡脇町大字脇町 802-1　　設立年　：1972 年（1962 年創業）
資本金：2,000 万円　　従業員数：24 人
事業内容：インナーウェアと機能性肌着などの製造販売
関連会社：上海アイリス製衣有限公司、上海暖恋紡績品有限公司

【中国におけるインナーウェアの製造販売の概要】

- 天安門事件が発生し、外資が中国から投資を引き上げる中、むしろビジネスチャンスとみて 1991 年に外資第１号として浦東開発区へ独資による工場進出。
- 競争激化に伴い、婦人用肌着の製造販売から、機能性肌着の製造販売へとシフト。防寒肌着が存在しなかった中国で爆発的ヒット商品となり、「愛麗絲（アイリス）」「暖恋（もち肌）」というブランドも定着。国内では大手に OEM で肌着を供給するメーカーであったが、中国では誰もが知る確固たるブランドを確立。
- 当初から徹底した経営の現地化を進め、今後は内陸部の販路開拓やインターネットによる市場開拓を進めていく。

中国で販売されている機能性肌着（左）と、上海暖恋紡績品有限公司の工場

（出所）（株）アイリスウェブサイト

沿革・事業概要

■大手メーカーに婦人用下着をOEM供給

当社は1972年に婦人用下着の縫製工場としてスタートした。その後、繊維が輸出産業であった時代が終わり、日本の人件費も高くなり、都会は潜在的な労働力不足に陥り、逆に地方に立地していても商売が成立する時代となって、当社も徐々に力をつけて縫製工場から製造販売を行うメーカーへと転身していった。しかし、大手有名ブランドメーカーにOEM提供を行うことが中心で、自社ブランド製品は持ち合わせていなかった。

海外展開の経緯

■天安門事件をビジネスチャンスと捉えて中国へ進出

中国とのかかわりができたのは1987年のこと。商社から声がかかり、中国の国営企業（シルク公司）と合作で、1988年から婦人用下着のシルクニット製品の生産を行い、日本へ輸出するというビジネスをスタートさせた。ところが、翌年の1989年に天安門事件が発生し、外資系企業は一斉に中国から撤退し始めた。当社は、天安門事件はライバル企業が減るチャンスだと捉え、撤退するどころか、天津の企業と下着の加工委託契約を締結した。さらに、中国へ本格的に進出しようと考えていたところ、浦東の大規模開発プロジェクトの存在を知った。視察をしたところ、まだ水田で、電気や水道もなく、自前でインフラを用意しなければならないような状況だった。しかし、浦東に投資したら、外資でも中国へ3割は内販できるという条件が魅力であった。国内で自社ブランドを持てなかった当社には、中国では自社ブランドで売りたいという夢があった。

天安門事件で中国への投資が後退する中、当社は、当時開発が始まったばかりの浦東へ進出する外資第1号としての申請が許可された（1991年3月）。しかも、独資での進出が認められた。

現在、国内には本社機能と、企画・開発機能、営業部門を残し、生産はすべて中国で行っている。国内では大手下着メーカー向けのOEM製品を供給し、中国では自社ブランド販売という棲み分けになっている。

海外販路開拓への取り組み

■中国で独自ブランドを発売し、防寒肌着でヒット商品を出す

1991年に会社を設立し、1992年から生産を開始した。中国で内販するきっかけは、1993年に上海に開店した伊勢丹への出店であった。伊勢丹から声をかけられ「愛麗絲」ブランドで下着を販売したところ、順調に売れ出した。

現在、中国では3つのブランドを展開しているが、「アイリス」は既に中国の企業に商標登録されていたため、「愛麗絲」「暖恋」といったブランドで展開している。

1993年からは、日本の企業（ワシオ㈱）と提携して、防寒肌着を売り出した。1990年に天津へ行き、万里の長城を訪れた際、中国の人々は何枚も下着を重ね着していることを知った。当時、中国では家を暖房するという習慣はなく、冬になると皆重ね着をして着ぶくれしていた。そこで防寒肌着を発売すれば売れるのではないかと考え、ワシオ㈱に話を持ちかけた。

1993年にアクリルの「もちはだ肌着」を日本から200セット持ち込み、伊勢丹で販売したところ、1セット6,000円もする高級肌着がたった2週間で売り切れてしまった。1994年には、より薄手にした「もちはだ肌着」が398元で3,000セットも売れた。1995年には10,000枚、1996年には20,000枚が売れ、1997年には上海アイリスの分工場で生産を立ち上げ、115,000枚を中国で販売した。

この「もちはだ肌着」の起毛技術はワシオ㈱が特許を取得しており、1999年には50%ずつ出資して、上海アイリスの分工場を合作工場（上海暖恋紡績品有限公司）として立ち上げた。国内ではワシオ㈱が販売し、中国では「暖恋」というブランドで当社が販売するという棲み分けを行っている。この「暖恋（もちはだ）」シリーズは、今でも当社の主力ブランドである。

■発熱繊維を使った機能性肌着を開発

2002年には、東洋紡績㈱と組んで、発熱繊維「エクス」を使った防寒用肌着も開発し、「暖恋」よりもさらに薄手の防寒肌着「暖恋ｘ」というブランドで売り出した。これは肌の湿気を吸って発熱する仕組みである。

■企画は日本で行う

中国に商品の企画開発機能はなく、すべて日本で行っている。中国国内向け商品も、日本ですべて商品企画を行っている。パターンまで日本で起こして、中国で製造する。中国で商品企画を行う人材を確保することは容易ではなく、また、そういう人材は高給で処遇しなければならないため、他社員とのバランスをとることが難しくなることから、今後も日本で商品企画を手がけていく。

中国には日本の雑誌も数多く出回っており、ファッションのセンスは日本的なものが受ける。中国では、当たり年の人は赤い肌着を身につけるため、肌着でも「赤」は必須カラーであるが、こうした色の違いこそあれ、デザインは日本のもので十分通用する。

■百貨店を通した拡販への取り組み

当初、取引を始めた伊勢丹が出店している地域には販売できたが、それ以外の地域で販路を開拓するのは大変だった。当初は上海のヤマハモールなどに直営店も出していたが、百貨店に入れるようになってからは、販売は百貨店にシフトしている。

中国は１流、２流、３流の区別がはっきりしていて、１流百貨店で売られている商品の値段はローカル店に比べて２倍以上する。北京の１流店に出店できれば、「うちにも出店して欲しい」と次々と出店話を持ちかけられることが多い。

一方、百貨店は高いマージンを取られ、平均して価格の35%ほどは百貨店の収入となる。つまり、1万円の商品の場合、百貨店に3,500円ほどマージンを取られてしまう。それでも百貨店に出店するメリットはある。一流百貨店は集客力があり、富裕層の顧客をたくさん抱えているからである。得意客にはDMを出すなどして、販促活動もしてくれる。中国でも一流百貨店であれば代金回収も問題がない。

■販売員である社員が顧客情報を吸い上げる

上海アイリス内に「国内販売部」を設けていたが、中国のWTO加盟を受けて、中国国内での内販を強化する目的で、2006年に愛麗絲（上海）商貿有限公司を設立した。現在は百貨店を中心に90店舗ほど展開しており、すべて社員が販売員として店頭に立っている。

1998年頃から商品の中に通信カードを入れ、顧客情報を集めている。年間、2,000通くらいは戻ってくるので、消費者ニーズを拾い上げ、商品開発へと結びつけている。また、年に１回、販売店の社員が集まり、商品企画会議を開いている。通信カードなどから得た情報を基に、販売員が来年の商品企画について話し合い、新しく開発した商品についてはサンプルを持ち帰って顧客の意見を聞くなどして、顧客ニーズの吸い上げを行っている。

売上高の15%ほどは広告宣伝費に使っている。TV、新聞、雑誌といった様々な媒体を使っているが、発行部数の多い夕刊への広告掲載は効果的である。

■ユニセックス＆ファミリー向けに販売

当社の商品は、子供用から大人用まで一とおり揃っており、男女連れやファミリー層で買いに来ることが多いことから、男性用肌着売り場、女性用肌着売り場と分けるのではなく、男女一緒に取り扱うアイリス方式で販売している。中国では、百貨店に来ることが一つのステータスとなっており、男性もよく買い物にくる。

海外販路開拓における課題

■内販規制

当社は独資で進出したため、進出当時には内販制限が存在した。浦東に登録している企業は生産の３割までしか内販が許されなかったため、大きく業績を伸ばせる時期に、大きく売れなかったという点が足かせになった。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■時代の変化の潮流を見極め、いち早く決断する

大きな時代の変化を読むことは重要である。中国が改革開放政策に転じ、東西冷戦が終結してココム規制がなくなり、NC 搭載設備の輸出が可能になった。日本と同じ設備を持ち込めるということは、日本と変わらない製品をつくることができるということを意味する。そして、中国の人件費は圧倒的に安かった。こうした変化を踏まえて、中国への進出をいち早く決断したことが大きかった。

他社に先駆けて中国進出を果たしたことは、その後の中国事業の展開にも好影響を及ぼしている。天安門事件で外資の投資が冷え込む中、いち早く浦東への進出表明をした当社は、以降、「浦東進出第1号」の企業として知名度が上がり、中国政府も厚遇してくれるなど、様々なメリットを享受できた。

■中国の人々を信じて、経営の現地化を徹底

当社は、最初から経営を中国の現地スタッフに任せてきた。現地スタッフを疑うくらいなら任せるな、任すならすべて任せろ、というのが社長の考えである。

日本人は中国を信用せず、独資の企業は日本へ利益を持ち帰ることばかりを考えている。当社はまったく逆のことをした。現地に経営を任せ、現地に利益を残した。そうすることで、中国の人々との信頼関係を構築できた。かつて、当社の工場で労働争議が発生したことは一度もない。

■大手の参入でニッチ領域に特化

進出当初はブラジャーやショーツが中国での主力商品であった。しかし、1997 年頃から大手有名ブランドメーカーが中国市場へ参入してきて競争にならなくなり、防寒肌着といった機能性肌着などのニッチな領域に特化することになった。

今や中国は世界の市場となっており、ブランド品も世界中から入ってくる。汎用的な商品は資本力の勝負になるので中小企業は太刀打ちできない。大量生産の分野は衣類に限らず、商社がハンドリングしていく。中小企業が中国市場で勝負するには、品質や技術でローカル企業と差別化できるニッチ市場になる。中国ではニッチでも、市場規模では日本の国内に匹敵する。

■品質で差別化を図り、自社ブランドと販路を持つ

防寒肌着という言葉を最初に使ったのが当社である。そもそも、中国には「防寒」という概念が無かった。ところが、当社の防寒肌着がヒットすると、ニッチ分野とはいえ、あっという間に 500 社程度が防寒肌着に参入してきた。ただし、モノ（品質）が違うということで、3～4 年でほぼ淘汰された。

当社の防寒肌着はワシオ㈱が何年もかけて開発した技術であり、アクリルとウールの糸の混紡率などにもノウハウがある。技能や技術ではそう簡単には真似されない。その上で、自分のブランドを持っている強みがある。つくるだけではもう駄目で、販路とブランドを持つことが必要である。

中国アジア市場における今後の事業展望

■ネット販売への参入

現在、百貨店で販売している商品をネットでも販売するとともに、ネットで少し安い価格帯の商品も販売したいと考えている。外資 100％の会社は店舗を持たなければならないが、店舗を持った上で、そこからインターネット販売をするなら問題ない。代引き決済する会社や宅配を束ねている日本の会社があり、そこへ委託する予定である。地方ごとに配送料込みで価格を決めている。

中国の物流事情は 10 年前に比べて格段に良くなった。業者間での連携が進み、遠距離でも不便さがなくなった。

■内陸部への販路開拓と潜在ニーズの掘り起こし

ウルムチやモンゴルからの注文も舞い込んでいるので、これからは内陸部の販路開拓に向けて調査を進める。ただし、汎用品や薄利多売なところでは勝負できないので、今後ともターゲットは富裕層である。中国では今はマーケットが存在しないものの、潜在ニーズがあるようなマーケットを掘り起こしていくことが成功のポイントだと考えている。

株式会社ハート　http://www.heart-kochi.jp

オーガニック認証団体の世界基準といわれるエコサート(ECOCERT)の認証を取得
環境問題への世界的関心が集まる中、富裕層を中心に海外でも引き合いが増加

■会社概要

住　所：高知市北金田 4-18　　設立年　：1988 年（1981 年創業）
資本金：1,000 万円　　従業員数：23 人
事業内容：オーガニック寝具・衣類・肌着・インテリアなどの製造・卸売

【オーガニックコットンの製造販売の概要】

- 無農薬の畑でつくられたオーガニックコットンを原料とし、工場、倉庫、流通のすべてのプロセスで環境や生物に危険な薬剤を使うことなく、安全な商品を顧客に提供している。
- 厳しい国際認証を取得したことで海外の展示会でも着目を集め、海外への販路開拓の足掛かりになりつつある。

オーガニックコットンの製品（左）と有機履歴番号を付けたトレーサビリティの実施（右）

オーガニック製品が消費者の手元に届くまで、薬剤の混入による製品の汚染を防ぐ

（出所）㈱ハート ウェブサイト

沿革・事業概要

■アトピーの長男が安心して眠れる寝具をとの思いで起業

山岡社長は東京のエコプロダクツ関係の企業で会社勤めをしていたが、実家の布団工場を立て直す必要から高知に戻ることとなった。

社長の長男はアレルギー疾患をかかえており、物心のついた頃から夜中に発作を起こし、何度も救急車で病院に運ばれることがあった。アレルギー疾患を持つ子供をぐっすり眠らせてあげたい、そうした望みを持つ親は全国にいるはずだと考え、社長はこだわりのあるものづくりをしたいと考えるようになった。そうした思いから、アレルギー疾患を持つ人でも、咳が出ることなくぐっすり眠れる安全な寝具をつくりたいと考え、周囲からは「夢みたいなことを」と一蹴されたが、1988年にこの会社を設立した。

■本物のオーガニック製品とは

オーガニック農場が作るコットンを原料に使えば、それでオーガニックのコットン製品になると思っている人は多い。だが、3年間無農薬にしたオーガニック農場のオーガニックコットンを使っていても、製品にする際の製造過程や運搬過程で「移染、汚染、混入」が起こり、有害な化学薬剤や殺虫剤が付着したりすると、オーガニック製品とはいえない。

当社は“本物のオーガニック製品”を製造販売しているが、本物のオーガニック製品にするには、オーガニック農場から、流通・製造・保管に至る全工程で、薬剤による汚染防止や生産履歴の追跡を可能にしなければならない。関係する農場、流通業者、工場、倉庫などのすべてが、農水省に登録された有機の検査員による実地検査を受け、認定されなければならないという厳しさである。

世界で生産されているコットンが約2,500万トン、うち、オーガニックコットンは約6万トンに過ぎない。オーガニックコットンが世界市場に占めるシェアは僅か0.25%である。それでもオーガニックコットンが話題になるのには理由がある。綿花は、耕作面積あたりの農薬使用量の割合が最も多い。綿花の主要生産国は、エジプト、ペルー、中国、アメリカ、インドなど。2006年のWHOの報告によれば、農薬による慢性疾患の患者が300万人はいるという。

■寝具では世界初のオーガニック国際認証を取得

2005年6月に、フランスにあるオーガニックの国際的な登録認定機関「エコサート（ECOCERT）」の子会社「エコサートQAIジャパン（EQJ）」から国際的な有機認定を取得し、さらに2009年度には親会社フランスエコサートからも認定を取得した。

エコサートはオーガニック認証団体の世界基準といわれ、検査員は農業と食品科学分野の技術者で構成されている。EQJのオーガニック認定は、オーガニック先進国である欧米の厳しい生産基準に基づくものであるが、繊維製品での認定取得は当社が日本初であり、世界的にみても原材料だけでなく製造過程までの取得は前例がないという。

2005年6月にEQJから認定されたのは、オーガニックの糸・生地、ふとん（羽毛・ウール・コットン）、綿毛布、クッション、タオル、カバー、肌着の計36品目である。

海外展開の経緯

■オーガニック国際認証で国内外から注目される

環境問題への関心が高まり、安全で安心な商品を求める消費者が増える中、世界的にオーガニック製品への需要が拡大している。特にオーガニックコットンについては、多くのアパレルブランドが素材として取り入れるなど、近年、急速な市場拡大を見せている。

こうした背景もあって、当社がオーガニックの国際認定を取得したことで、国内の百貨店や大手化粧品メーカーなどから引き合いが急増した。また、海外のオーガニックの展示会などで商談が進んだり、海外のオーガニックショップで当社製品が扱われるなど、ビジネスチャンスが国内のみならず海外にも拡大している。

現在、当社の製品は、アメリカ西海岸、オースト

ラリア・シドニー、台湾、香港、ソウル、ドイツやイギリスなどのヨーロッパ、ドバイで売られている。

海外販路開拓への取り組み

■海外の展示会へ積極的に出展

当社が取り組んでいる海外販路開拓の方法は、大きく二通りに大別される。1つは、年に 10 回程度開催されるオーガニック製品の展示会への出展で、問屋さんがブースに来て小売店を紹介してくれるので、そこから商談に発展するケース。もう1つは、自ら海外の顧客にアプローチする方法で、社長が自ら海外をまわったり、興味を示してくれた海外の小売を日本に招待したりしている。

ドバイの有名なオーガニックカフェに当社製品が置かれるようになったのも、オーガニックの商談会がきっかけであった。レストランにフードや雑貨のショップが付いた店であるが、そこの仕入れ担当者がドバイで働くドイツ人で、合理的なものの考え方をする人だった。商談会で、ドイツのメーカーの製品にブラックライトを当ててみたところ、化学薬剤が使われていることを示して光ったのに対し、当社製品は光らなかったのをみて、扱いたいということになった。当社の製品は、側生地、中綿、縫糸、品質表示ラベルに至るまで、厳重なブラックライト検査をして無蛍光であることを確認し、化学薬剤の移染防止チェックを徹底している。

■品質管理－コンタミネーション・コントロールの徹底

生産・流通過程については、エコサートの認定基準に基づき、オーガニックでないものの混入や有害な化学薬剤などによる汚染が起こらないよう厳しい管理を行っている。当社の製品にはすべて有機製造履歴番号を付けており、生産から販売までの経路についてトレースできるようになっている。また、すべての管理記録は5年間保持しなければならない。

オーガニック認定を受けた農場で原料を買い付け、認定を受けた当社工場で製造するだけでなく、生産、加工、流通、保管（倉庫）のすべての過程に関与する業者がすべてオーガニック認定を取得し、立ち入り検査を受けている。海外販売の場合も同様で、輸出の過程で汚染されては困るので、当社が直接輸出することはせず、オーガニック認定を取得した商社を必ず通して卸している。

個別包装の袋から出して、人が触っただけでも汚染される可能性があるため、デパートなどでは、汚れてもいいようにショップが備品扱いで購入したものを袋から出してサンプルとして置いている。実際にお客さんに売るのは、袋に入ったままの製品である。

■訴訟に備えたオーガニック証明／証拠の徹底

オーガニック国際認定の取得は、生産から流通に至る過程のすべての業者を巻き込む大がかりなもので、時間もお金も手間もかかる。すべての過程について記録を残すことも大変だ。しかし、これをやることによって訴訟などから我が身を守ることになる。

日本と違い、海外ではオーガニック認定を偽装すると大きな罪になる。アメリカでは、悪意を持って詐称した場合は禁固 50 年、悪意なく詐称した場合でも禁固 25 年と数億円の賠償になる。百万円程度の罰金にしかならず、罰金が偽装行為の歯止めとならない日本とは大きな違いである。

オーガニック認定では、消費者に対し、偽装をしていないこと、無実であることを証明していくことが必要である。有機製造履歴番号を付け、製造・流通にかかわるすべてのメーカーがオーガニック証明・証拠にかかる書類を5年間保管する義務を負うが、裁判になった際、これらは無実の証明のための書類としても重要な意味を持つ。

当社は、社会保険労務士と税理士は高知だが、弁護士については東京の日本一の弁護士事務所と契約している。顧問料は高いが、裁判に慣れていて、トラブルの対処方法・待避方法をよく知っているところにお願いする必要があるとの考えからである。

■海外の購買層は富裕層

ドバイのオーガニックカフェの購買層は、平均年収 800 万円くらいということだった。800 万円といっても、税金や保険、教育費のいらない国なので、

実質的には 1200～1500 万円に相当する年収となり、やはり富裕層だといえる。

海外販路開拓における課題

■商慣行やビジネス慣行の違い

中国からはまだ引き合いがなく、販路開拓はこれからである。中国も富裕層が増えているが、オーガニックの概念はまだない。代金回収の難しさもあり、トラブルが起きたときには、たとえ書類があっても安心できない。

香港とは取引があるが、そこでも商売の難しさを感じることがあった。この会社の本社はイギリスにあり、デザイナーは豪州で、香港には生産工場がある。ところが、香港の工場がイギリス本社との契約にはないことを要求してきた。例えば、イギリス本社とは、日本円で代金を先に受け取り、その後に品物を送るという契約を取り交わしたが、香港からは先に品物を送れ、支払いは現金でするなどといってくる。品物だけ受け取って、代金を払わない気ではないかなどと疑ってしまう。

■中近東などへの進出では通訳費がかさむ

サウジアラビアとの取引では別の苦労があった。日本に買い付けに来てくれたので、通訳を雇ったところ、英語なら 1 日 1 万 5 千円のところ、アラビア語では 7 万 5 千円かかる。何日か滞在したら、通訳費で売上げが帳消しになってしまった。言葉の壁は大きい。

中国アジア市場における今後の事業展望

■中国市場の開拓は今後の課題

海外で当社製品を売る際には、流通過程で汚染されないように、オーガニックの認定を受けた、信用できる商社に売ることを方針としている。中国本土の販路開拓はこれからだが、中国でビジネスを行うには、信用できるパートナーを見つける必要があると考えている。

■今後も「人に喜んでももらえる」視点で事業を展開

最終的に一番大事なことは「消費者をだまさない」ということ。オーガニックやエコといっても、「環境」を考えるよりもまずは「人」を考えないといけない。

「環境」はある程度待ってくれるが、「痛い」「眠れない」「苦しい」という「人」は待ってくれない。そうした「人」に対し、何ができるかが当社の永遠のテーマである。「人に喜んでもらえる」ことが一番であり、今後事業展開していく上でも、最終的に生活から離れては駄目だと考えている。

ケース2：主に代理店を活用しているケース

- 代理店を活用しているケースは、ブランドを確立させて、世界市場などで幅広く製品を販売しているケースが多い。内野㈱の場合は、主な販売先は中国であるが、上海や北京といった一部の商都に限らず、中国全土で販路を開拓しており、広大な中国市場を開拓するためにローカルの代理店を活用している。
- いずれにせよ、代理店との交渉を有利に進めるためには、代理店に是非扱いたいと思わせるようなメリットが必要であり、下記のケースはいずれも、魅力的な商品やブランドを保有しているという共通項がある。

＜各社の流通戦略の特徴＞　※（　）は日本での事業内容

内野㈱（タオル・トイレタリーの製造販売）

- ローカルの卸売業者などと販売代理店契約を結び、代理店を通して、中国全土の一級都市の百貨店にテナントとして出店し、主に富裕層向けに販売。高級ブランドとして定着したため、ブランドコンセプトを変えて、今後は中流層向けに大衆百貨店へのテナント出店も進めていく方針。なお、上海、シンガポールではアンテナショップとしての役割から例外的に直販も手がけている。現在、上海工場で生産した商品の約1割が中国内販、約9割が日本へ逆輸入されている。

㈱アタゴ（屈折計などの科学機器の製造販売）

- 早くも1950年代後半から海外販路に目を向けており、現在、ユーザーは154カ国に及ぶ。現地商社を代理店とする直接貿易を展開してきたが、数年前より、原則として、一国一代理店とすべく代理店の編成に着手。ただし、たとえばインドは商慣習や税制などが複雑であることから例外的に販社を設立し、長年のつきあいのある信頼できる代理店に経営を任せている。製造拠点は国内のみで、今後も海外生産の計画はない。

星野楽器㈱（弦楽器・打楽器の製造販売）

- 販売市場は世界70カ国に及び、一国一代理店を原則に、世界60カ国に代理店を配置。新興国の主たる購買層は富裕層であるものの、純日本製の高級品からローカルメーカーによるOEMまでラインナップが広いことから、購買層には幅がある。新興国の代理店には、楽器のメンテナンスを指導したり、プロモーションをサポートしたりと、代理店の育成も重要な流通戦略となっている。ドラムは日本と中国の自社工場で製造し、エレキギターは日本、中国、インドネシアなどの協力工場で製造している。

内野株式会社　http://www.uchino.co.jp/

■ "タオルを売る"のではなく、タオルやバス雑貨を軸にライフスタイルを提案
■ 内野（ネイエ）ブランドと"メイドバイジャパン"の高い信頼で中国市場を席巻

■会社概要

住　所：東京都中央区日本橋堀留町 1-7-15　　設立年　：1947 年（1937 年創業）
資本金：2 億 4,020 万円　　従業員数：924 人
事業内容：タオル、バスローブ、トイレタリーなどの繊維製品の製造・卸小売業
関連会社：ウチノインターナショナル（シンガポール）、ラチャウチノ（タイ）、上海内野有限公司、上海内野有限公司青島分公司、

【中国におけるタオル、トイレタリー製品などの販売の概要】

- 中国のほぼすべての主要都市の高級百貨店に出店。160 ある店舗は、一部の直営店を除き代理店で展開。
- タオル製品やバス雑貨を軸にライフスタイルを提案する「Bath Designs」という概念も中国で受け入れられつつある。
- もともとは問屋でメーカーのノウハウはなかったが、円高への危機感から、上海に紡績から製造まで行う最新鋭の一貫生産工場を立ち上げた。"メイド・イン・ジャパン"ではなく"メイド・バイ・ジャパン"の信頼の下、世界標準の品質の製品を中国で製造販売。
- 高級百貨店の富裕層に加えて、今後は伸びている中流層を狙い大衆百貨店に進出する計画。

タオルとバスグッズのカラーウォール展開（中国上海の久光百貨店）

（出所）内野㈱提供

沿革・事業概要

■マーケティングカンパニー

当社は、タオルを家族みんなで使っていた戦後間もない時代に、“一人ひとりに１枚を”と提案して「ファミリータオル」を世に出した。また、世界で初めてプリントタオルを商品化し、子ども向けの「ディズニーキャラクタータオル」や、日本初の「ブランドタオル」を誕生させてきた。常に時代の先を見据えて新しい提案をし続ける「マーケティングカンパニー」であると自負している。

当社の転機は 1988 年であった。１つは海外生産に踏み出したことであり、もう１つは東京・表参道に「Bath」を切り口としたライフスタイル提案型のショップ「The Body & Bath Shop」をオープンしたことである。後者は、単にアイテムとしてのタオルを売るのではなく、「バス」「ベビー」「スポーツ」など、生活シーンに合わせた提案を行う企業への転換を意味した。タオル・ローブ・スリッパ・バス雑貨などをシリーズとして関連づけた商品開発・販売を開始したのは、当社が日本初といわれている。

海外展開の経緯

■将来の中国内販を視野に上海に工場建設

1980 年代後半に円高の時代が到来することを予想し、業界に先駆けて海外へ生産拠点を移転した。もともと当社は問屋でありメーカーとしてのノウハウはなかったが、販路は持っていたので、綿花生産国でもある中国に生産拠点を構えることとした。

大連など全土を見て回った上で、上海のはずれで、河を挟んで江蘇省に接する現在の場所を選んだ。上海にこだわった一番の理由は、将来の中国内販を考えたときに、社名に「上海」という文字が必要だと考えたからである。通常、工場の名前には地名がつくが、「上海内野」と「蘇州内野」では消費者が受けるイメージは大きく異なる。

1993 年に営業商標を取得し、自社工場として、世界でも類を見ない糸の生産（紡績）からタオル製造まで行う一貫工場を設立した。さらに 2005 年 6 月には上海地区における小売の営業許可を、2006 年 2 月には中国全土の卸・小売の営業許可を取得した。

■3年前から内販を強化

上海工場で生産したタオルの 9 割以上は日本へ送っている。青島の分工場では、主にギフト商品のアセンブリーを行っている。上海工場の従業員数は 1,720 名、青島分工場は 196 名（2009 年 9 月末）で、両事業所を合わせて約 2,000 名体制となっている。

当社の中国事業は、上海工場と青島分工場、内国販売部隊という 3 つの事業部隊に分かれている。2007 年から中国内販を大々的に拡大する戦略を立て、工場に内国販売部隊を立ち上げた。今後は内販比率をより高めていくつもりである。

海外販路開拓への取り組み

■一部の直営店を除き、代理店で展開

内販戦略として、まず一級都市の一番の高級百貨店に店を出した。百貨店を押さえるところに、当社の一つの差別化がある。なぜ百貨店を販売チャネルにしているかというと、アジアではどの国も貧富の差というものが厳然とあり、富裕層は百貨店で買い物をするからである。日本のように「夫がユニクロ、妻がエルメス」ということはない。また、上海の一番良いところに店を構えれば、中国全土から人が見にくる。百貨店に当社の製品があるのを見て、「うちにも出店してもらいたい」という話が舞い込むこともある。

2009 年 12 月末で店舗数は 160 店。直営店は上海とシンガポールの一部だけで、他はすべて代理店である。当初は直営店だけであったが、中国全土の都市へと販路開拓を進めるにあたり、自前でやっていてはきりがないため代理店を活用することにした。現在、45 の代理店が、百貨店を数カ所ずつ担当する形で、中国全土をカバーしている。

直営店はアンテナショップとしての役割も果たしている。代理店は、上海のショップの存在感とネームバリュー（ブランド）を活かして、地方に売り込みをかけている。

■代理店との契約は前金・買い取り制

代理店を選ぶ際は、いかにその地域での有力小売店などに強いパイプやコネクションがあるかという点のほか、資金力も重視する。百貨店への出店や什器購入にかかる資金は代理店が負担するため、それなりの資金力を要するからである。なお、ブランドイメージにかかわる店舗設計や、什器の配列や商品の落とし込みを決めたりするのは当社である。

代理店とのつきあいは大切にするが、契約はあくまでもシビアで妥協しない。代理店は、当社の商品を買い取り、在庫を持つ形で販売する。日本の百貨店と違って返品はない。取引はすべて契約に基づいて行い、基本的に与信枠を与えず、代金は前金で受け取る。中国には手形の期日管理がないため、そうしなければ、いつ回収できるか分からない。

代理店には、年間販売目標を提示し、その目標を超えればインセンティブを出し、目標を下回る状況が続いた場合はペナルティを課すなどしている。ただし、代理店と一緒に栄えていくことが重要だと考えているので、代理店が地元の百貨店に売り込む際にはプレゼンテーションに当社も協力するなど、代理店への支援も積極的に行っている。

■ネーミング

「内野」と漢字で書いて、中国語で「ネイエ」と読ませている。最初は「ウチノ」と読めるような当て字にすることを考えたが、「ネイエ」という言葉の響きがきれいで、かつ日本の企業と分かるので、「内野」のままとした。いまは「UCHINO」と表示しているが、中国では「ウチノ」と「ネイエ」の両方の呼び名がブランドとして通用している。

■日本の商品をそのまま売るが、一部中国向け商品も

マーケティングに関して、中国ならではの工夫はほとんどしてない。中国を始めとするアジアは、消費者の嗜好が日本と同じで、分厚いタオルより薄手のタオルが好まれたり、濃い色よりパステルカラーが好まれたりする。また、日本のブランドの信用は世界一なので、ブランド展開する上では日本向けの企画で通した方が有利である。

ただし、中国と日本では売れ筋に若干の違いがある。例えば日本では売れる生成のタオルやバスローブが、中国では白＝死に装束のように感じられるといって受け入れられない。また、富裕層には、日本で一般的な 60cm×120cm のバスタオルより、シャワーの後に身体に巻ける 70cm×140cm の方が売れる。“洗って乾きやすい”という大衆ニーズとはやや違う。また、日本では寝具会社が扱うような枕タオルやタオルケットが中国ではよく売れるため、こうした寝具商品も中国の店舗では扱っている。

■ギフト需要の掘り起こし

当社では今、ギフト用としてタオルを認知させようとしている。そのため、まずは最も購買力がある政府関係への団体購買で認知させ、百貨店でも広めようとしている。欧米では、タオルはごくプライベートなものであるためギフトに用いるという感覚はないが、日本を始めアジアでは、タオルはギフト商品として好適品だ。自家需要だけでなく、人を家に招いたときなどに見せるためのものとして需要が生まれつつある。

■パッケージでは中国の人の好みを取り入れることも

中国の人は見栄えをとても気にするので、ギフトでは、バスローブとタオルをセットにして詰め合わせるなど、箱を大きくして、とにかく豪華に大きくみせるのがよい。籠に詰め合わせて、持ちきれないほどの大きさにしたりする。また、パッケージの色についても、日本人の感覚では地味だといわれる。祝いごとでは白は駄目であり、赤や金の箱が喜ばれる。商品については、日本と同じものを売っているが、パッケージや包装には、中国の消費者の好みを取り入れることもある。

海外販路開拓における課題

■模造品対策

1990 年頃、香港、シンガポール、マレーシア、タイなどでは当社商品の模造品がたくさん出回っていた。香港には「内野」という名前のショップまであった。今は販売チャネルが百貨店であるため、流通管理ができており、模造品はほとんど出回らなくなっ

ている。訴訟も起こし、商標登録もした。模造品は消費者によっても自然と排除されていき、売る側も本物を売りたいので、模造品を扱わなくなっていく。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■経営トップが自ら交渉にあたり決断すること

中国進出にあたっては、社長が自ら動いて交渉を行い、常に迅速に決断を行ってきた。日本企業は「子どものつかい」が多いため軽く見られているのではないか。経営トップが自ら動いたことが、当社の今日の中国でのプレゼンスに繋がっている。

■確固たるブランドを中国で築く

中国において、タオルではアメリカ製でもヨーロッパ製でもなく、「UCHINO＝ネイエ」が圧倒的なブランド力を持っている。競合する商品はほとんどない。中国でもオンリーワンを目指している。

当社が中国で圧倒的なアドバンテージを持っている理由の1つは、外資の中で唯一、中国に工場を持って販売していることである。現地で作っているので、関税もかからない。また、当社は「内野」という強いブランドのほか、「イヴ・サンローラン」「ジバンシィ」「ナイキ」「ディズニー」などのライセンス生産を手がけていることも強みとなっている。

さらに、当社は企画力と販売力をもち、単なるものづくりではないところが強みである。ブランドを持たずにただ作るだけでは駄目である。中国の人件費が上がってきたとしても、ブランドがあれば、豊かになった中国で売ることができる。

競合他社が存在しない確固たる「UCHINO」ブランドを確立したことが、中国で優秀なパートナー（資金力と地元に強いパイプを持つ販売代理店）を確保することに繋がり、そのパートナーとの協力関係が販路開拓の成功に繋がっている。

■曖昧な契約はせず、中国に合わせたシステムを作る

不正に加担した代理店とは手を切るよう、契約はシビアにする必要がある。「あなたに任せる」というのは中国では常識外れであり、決して隙を見せてはいけない。また、社員も、担当が長くなると賄賂をもらったり、トンネル会社を作ったりする人が出てくる。購買を必ず2人組にしたり、任期を2年交代にしたりするなどの工夫が必要だ。

日本人には妙な性善説があるが、中国では性悪説に立って、しっかりとした仕組みをつくることが大事である。日本の曖昧さは応用性の高さにもなっているが、中国では曖昧にすることが弱みとして出てしまう。中国は仕組みさえつくれば仕事がやりやすい国である。

中国アジア市場における今後の事業展望

■今後は中産階級と富裕層の両方をターゲットに

ここ2年半くらいは富裕層を攻めていた。その結果、「UCHINO Baths Designs」は、中国すべての商都の一流百貨店に入っている。今後は、伸びている中流層をターゲットに、50 万都市～80 万都市の大衆百貨店を対象に販路開拓していくつもりである。具体的には、2010 年からの 3 年間で、人口 50 万～80 万人規模の中小都市の大衆百貨店に約 200 店舗をつくる計画である。一方、同時期に高級店も 160 店からさらに 70 店増やす計画だ。

なお、大衆百貨店では、高級店で展開する“Bath Designs”とは別の“Bath Collections”の名前で、高級品より 2～3 割低い価格帯の商品を販売しようと考えている。

■将来は中国で日本向けの商品企画も

現在、製品の企画はすべて日本で行っているが、いずれ上海で日本向けの企画を手がける可能性もある。人件費が安く、生産地に近いところで企画をするという、ごく普通の発想による。中国は日本的な嗜好で十分やっていけるマーケットなので、中国で中国向けの企画をすることは考えていない。

現在アジアでの売上高は 10 億円程度であるが、3 年後に中国内販の売上高を 2 倍にしたい。文化の成熟度とタオルの売上は比例しており、十分期待できる市場である。マーケティングカンパニーとして、世の中の需要喚起・市場創造をしているという自負のもとに、ロジスティック戦略含めて、大中華圏をターゲットに最適化を図っていく。

株式会社アタゴ　http://www.atago.net/

- 一国一代理店を基本とするが、商法が複雑なインドには販社を設立
- ユーザーは 154 カ国に及び、先手必勝をモットーに新興国のマーケットも開拓

■会社概要

住　所：東京都板橋区本町 32-10　　設立年　：1956 年（1940 年創業）
資本金：9,600 万円　　従業員数：112 人
事業内容：科学機器（主として屈折計）の開発製造卸販売並びに輸出
関連会社：USA 支社、インド販売社、タイ販売社、ブラジル販売社

【新興国における手持屈折計販売の概要】

- 液体中に溶解している固形分の濃度を測定する屈折計の専業メーカー。主力商品である手持屈折計は、ハンディタイプの手軽さ・携帯性と、健康志向や糖尿病患者のニーズにより個人市場を開拓。
- 売上高に占める輸出比率は約 4 割。ユーザーは世界中に広がる。製品の開発･製造はすべて日本で行っており、今後も海外生産するつもりはない。
- 海外での販売は原則として一国一代理店を基本としている。ただし、アメリカ、インド、タイ、ブラジルには販社を設置。代理店対応が煩雑なインドでは、代理店の１つだった現パートナーに経営を任せている。アジアは本社が現地代理店を直接コントロール。
- 海外展開の成功要因は、世界共通で通用し、かつニッチな商品に特化し、いち早く進出したこと。そして、信頼できるパートナーを見つけたこと。

代表的商品の手持屈折計の最新型（左２枚）・新製品ペン糖度／濃度計・汎用的なポケット糖度計

（出所）(株)アタゴ　ウェブサイト

沿革・事業概要

■光学機器メーカーとして創業、新型屈折計の開発で、“屈折計=アタゴ”の基盤を確立

創業は 1940 年。商社に勤めていた現社長の祖父が、顕微鏡やレンズなどの輸入光学製品を見て精度の高さに驚き、「雨宮精器製作所」を設立（1975 年に現社名に改称）、1951 年に埼玉県寄居町に工場を建設した。工場を建設して間もない 1953 年に、代表的製品のひとつに成長する「手持屈折計」を開発。さらに 1957 年には新型アッベ屈折計を世に出し、“屈折計＝アタゴ”の基盤を確立した。また、1976 年には世界初の「デジタル屈折計」を開発した。

屈折計とは、光の屈折現象を応用して液体中に溶解している固形分（糖・塩・酸 ・タンパク質など）の濃度を測定する計測器のこと。計測対象が糖分であれば糖度計、塩分であれば塩分計と呼ばれる。創業以来、屈折計／濃度計一筋で、世界最先端の製品開発を手がけており、開発から加工・組立・検査・出荷までの一貫した生産システムを持っている。製品の開発･製造はすべて日本で行っており､今後も海外生産するつもりはない。

製品のラインアップは、産業用パイプラインに差し込んで使うような大きな製品から、手持屈折計のような小さな製品まである。価格も 1 台 200 万円の高精度屈折計から 1 万 2,500 円の手持屈折計まで幅広い。なかでも手持屈折計は、ハンディタイプの手軽さ･携帯性と､人々の健康志向や糖尿病患者のニーズから、個人市場も開拓した。

■ユーザーは世界 154 カ国、輸出比率は約4割

屈折計は食品工業から石油化学、金属加工に至る様々な分野で使用されており、ユーザーは世界 154 カ国に及ぶ。売上に占める輸出比率は約 4 割。汎用製品分野では国内市場の約 80%､海外市場で約 35% のシェアを有している。

海外展開の経緯

■早くから海外販路開拓を志向

「手持屈折計」の品質確立とともに、早くも 1956 年から輸出を計画、海外向け PR を開始した。当時の輸出先は、アメリカやオーストラリア、ヨーロッパ、韓国、台湾であった。1969 年に日本銀行の貿易適格審査に合格、海外での売上を伸ばした結果、1970 年には輸出貢献企業として認定された。

早い時期から海外展開を図ったのは、創業者の性格にもよると思われる。付き人もなしに、商工会議所の紹介状だけでいきなりオーストラリアに行ってしまい、入国審査で止められて、連絡を受けた現地の商工会議所が慌てて迎えに行ったというエピソードもある。

■海外拠点の設置

海外拠点としては、アメリカ（2001 年）、インド（2005 年）、タイ（2009 年）、ブラジル（2010 年）に支社（販社）を設立。近々、中国支社を設立する予定である。また、海外での技術サービス拠点を 2000 年に確立。サービスセンター本部をオランダ (ヨーロッパ担当)、アメリカ（アメリカ大陸担当）、インド（インド担当）に置いている。また、世界各地（現在 45 カ国）で「アタゴ認定サービスセンター」を展開している。

海外販路開拓への取り組み

■アジア地域は代理店制で直接コントロール

海外への販売は、販社のあるアメリカ、インドを除き、現地商社などを代理店とする直接貿易が基本である。数年前より、原則、一国一代理店とする方針を立て､代理店の再編を進めているところである。

代理店にはマーケティングと販売を任せており、屈折計は当社製品のみ扱う契約としている。在庫を持たせるかは製品によるが、手持屈折計のような小さいものは、代理店がある程度在庫を持つことが多い。

価格は､基本的には当社がコントロールしている。ただし、欧米のメーカーに比べて当社はディスカウントに柔軟である。欧米のメーカーは値引きに対して硬いところがあるが、当社は代理店から「競合しているので、ちょっと安くするのに協力してもらえ

ないだろうか」と相談されれば、そこは柔軟に対応している。かつ、価格相談などに対するレスポンスは必ず 24 時間以内に行うなど、素早く対応している。一方、インドについては、例外的に販社に価格設定を任せ、メーカーとしての希望小売価格を設定していない。

代理店には、現地でのマーケティングも含めてセールスを依頼し、サービスエンジニアリングも任せている。当社は代理店に販促マニュアルを提供したり、セールストレーニング、展示会での什器の供給を行ったりしている。「その市場はこうやって攻めるといい」といったアドバイスを行うこともある。

■インドへの販社設立は煩雑な代理店対応のため

米国販社の設立は、マーケットから積極的に情報を取ろうという正攻法の理由によるが、インドの場合はそうではない。1998 年頃、まだインターネットではなく電話と FAX の時代に、海外からかなりの数の引き合いや代理店の申し込みがあった。なかでもインドからの問い合わせが著しく、昼夜を問わない電話攻勢に担当者が参ってしまい、担当の人数を増やしてもうまくいかなかった。そのため、長い付き合いのあったインドの代理店経営者に、インド国内の代理店 150 社を束ねてもらうこととし、販社を設立した。インドは商法が複雑で、建値のつけ方などにより関税が大きく違ってきたり、州を越えると越境税がかかったりする。そのため、“インドのことはインド人に任せたほうがよい”という判断もあった。

インド販社を任せた代理店経営者は、ムンバイにある商社の経営者で、元はアメリカの大手分析機器メーカーのサービスエンジニア・セールスエンジニア部隊のトップを務めていた人物である。当社が大型案件の受注にチャレンジした際に真摯にサポートしてくれ、その誠実な仕事ぶりが記憶に残っていたことや人間性を考慮して、“この人になら任せられる”と判断した。

■国による嗜好の違い

国によって製品仕様を変更することはほとんどない。ただ、例えばインドでは、ニーズのあるギー（インドでよく使われるバター油）用の濃度計をラインアップするなど、多少は市場のニーズに合わせている。

また、消費者の嗜好の違いによる売れ筋の違いもある。例えば手持屈折計にはアナログ型、デジタル型があるが、デジタル好きのイメージのあるインドでは意外にもアナログ型が好まれる。光学製品については、実際に目で見たことを信用するところがあるようだ。アナログ型が普及していたところにデジタル型を持ち込むと「データの継続性は大丈夫か」などの理由から買い換えに抵抗があるのかもしれない。

海外販路開拓における課題

■代理店により代金回収のリスクを解消

代理店制をとっているため、代金回収の苦労・リスクを当社自身は免れている。現地の代理店はとても苦労しているようだ。

■コピー商品に対抗するため複雑な一体成形や特殊メッキを施し、意匠権も押さえる

中国などでは、当社製品の模倣品も出ている。そこで新しく発売した手持屈折計は、日本でなければできない一体成形を施し、特殊なメッキをかけ、社名も水圧転写で入れるなど、簡単にはコピーできないレベルの製品にした。また、意匠権を散りばめて取っており、法律的にも守られている。

当社は基本的にはコピー商品とは競わない方針である。世界全体でみれば中国のシェアは小さいため、大きな影響はないという理由もあるが、コピー商品に対抗して価格を下げることは、ブランド価値まで下げてしまうことになる。法的に戦うことも検討したが、中国では相手が雲隠れしてしまい、まず勝てないと聞く。それよりは、新製品のことを考えたほうが社員もやりがいを感じる。コピー製品の精度は当社製品よりも劣るため、コピー製品を使って失望した顧客は、もう一度当社製品に戻ってきてくれるはずと考えている。中国もそうしたことへの意識レ

ベルが上がってきていると思う。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■製品の絞り込みと早い段階からの海外展開

当社が国内外で高いシェアを獲得できたのは、１つには、計測器のなかでも屈折計への絞り込みを早い段階で行ったことによる。医薬品や化学薬品などの分野では、各国の薬事法などの規制が厳しくメンテナンスの拡充も大変だが、屈折計、特に糖度計は規制が緩い。また、どの国でも飲食料品の品質管理において濃度計のニーズがあり、ブリックス（BRIX）という国際共通単位もある。そこに着眼できたことが大きかった。

２つめに、手持屈折計を開発したことが大きい。従来の大型の顕微鏡タイプの屈折計は、納品検収が難しく輸出コストがかかる。それに比べ携帯可能な手持屈折計は部品点数の少ないシンプルな作りとしたため比較的安価で、ハイスペック製品に比べれば精度が多少は落ちるが、飲食料品の濃度計としては十分である。シンプルなため取扱説明書もいらない。このように代理店が売りやすい製品であることも成功の一因だと思う。

そして、３つめは、1950年代という早い時期から海外市場に目を向けてきたことである。新しいマーケットで勝てるかどうかは先手必勝で、最初にマーケットに製品投入しシェアを獲得することが重要である。

いずれにせよ携帯タイプの手持屈折計を主力製品としたことで、ハイエンド製品における欧米メーカーとの厳しい精度勝負を免れている。そして、携帯タイプの屈折計のなかでは、耐久性が高く壊れないという点で、当社製品は圧倒的な強みを持っている。真面目にものづくりをするという点では、やはり日本が一番である。

■代理店にはメリットを感じさせることが大事

代理店との関係では、相手に当社と組むメリットを感じさせることが大事だ。代理店は、屈折計以外については他社の様々な製品も扱っているので、代理店には当社の製品を売ることのメリットを実感させなければならない。利益も出て、セールスのサポートもあって売りやすい、ということが大事である。特に製品の「売りやすさ」は重要で、売りやすい製品にすれば代理店が自ずとセールスマンになってくれる。

代理店には、毎月または四半期ごとにマーケット情報を提出させている。“そんなにマーケット情報を欲しがるのはおたくくらいだ”ともいわれるが、マーケット分析をしなければ相手の状況が分からず、当社としても何をサポートしてよいか分からない。先方の担当者にいかに当社からの照会を嫌がられないようにするか、また、当社へ情報提供することで結果的に売りやすくなっていると感じさせることが大事である。

中国アジア市場における今後の事業展望

■新しい市場を切り拓くのは社長の仕事

新規市場開拓では、ハブとなる国の展示会への出展を重視している。例えばドイツは、NIS（ソビエト連邦からの新興独立国家群、New Independent States）やコーカサス諸国、中東、さらにはアフリカからもアクセスしやすく、そうした国のハブのような展示会となっている。

新しい国を開拓する際、当社は社長自らが現地へ足を運んでいる。実際に行くことで、「お客さんになりそうな工場がある」とか「この国はディーラーしかいない」といった状況も分かってくる。当社社長は、“ともかく行ってみよう”“商売をやってみて水が合わなかったら、新しいところへ行けばいい”と、フットワーク良く、臨機応変に新規市場開拓に挑んでいる。

星野楽器株式会社　http://www.hoshinogakki.co.jp/

パートナー選びが一番重要。一国一代理店で、現地のことは現地スタッフに任す
新興国ではアフターサービスに注力、それがパートナーとの良い関係づくりにも

■会社概要

住　所：愛知県名古屋市東区橦木町 3-22　　設立年　：1981 年（1908 年創業）
資本金：4,500 万円　　従業員数：169 人
事業内容：弦楽器・打楽器・電子楽器の企画設計・開発業務及び輸出入業務、海外市場開拓、海外卸販売、打楽器及び付属品の製造
関連会社：星野楽器販売㈱（愛知県瀬戸市）、HOSHINO(U.S.A.)INC.、HOSHINO BENELUX B.V.（オランダ）、広州星野楽器製造有限公司（中国）（独資、従業員 125 名、資本金 3 億 5,000 万円）

【新興国における楽器販売の概要】

- 音楽の流行は欧米が発信源。当社が強みを持つハードロック／ヘビーメタルが流行ると、全世界で売上げが伸びる。多少の売れ筋の違いはあるが、製品は世界共通仕様であり、ローカルに合わせたカスタマイズはしていない（アーティストに合わせたカスタマイズはある）。
- 当該分野において新興国市場の規模はまだまだ小さいが、中国ではようやく個人が自分の楽しみのためにギターやドラムなどを買うようになってきた。
- エレキギターは日本のほか中国、インドネシアなどで委託生産、ドラムは瀬戸市の自社工場と中国広州の新工場で生産している。純日本製のギターやドラムは“プレステージライン”に位置づけている。中国には、2002 年にドラムの製造拠点「広州星野楽器製造有限公司」を設立、その後、青島（2005 年）、広州（2009 年）に駐在員事務所を開設。
- 販売に関しては、原則、一国一代理店制（販売店制）をとっている。

世界３大ブランドと認められるエレキギター／ベースの Ibanez ブランド とドラムの TAMA ブランド

（出所）星野楽器（株）ウェブサイト

沿革・事業概要

■音楽の西洋化と共に歩む

星野楽器(株)は、日本の洋楽器の創世記である明治 41 年に星野書店の楽器部として創業、学校へのオルガンの販売から始まり、音楽の西洋化とともに歩んできた。世界に通用する自社ブランドの確立に努め、その過程で、1971 年に楽器業界において初めてアメリカに進出。絶対的なブランドのない新しい音楽ジャンルをターゲットに商品開発を行った結果、Ibanez ブランド（エレキギター／ベース）・TAMA ブランド（ドラム）は、特にハードロック／ヘビーメタルのプレーヤーから支持を受け、世界三大ブランドに名を連ねるまでに成長した。

■販売･製造体制

販売市場は世界 70 カ国にのぼり、当社の売上の 95%は海外が占めている。アメリカ・欧州・日本市場に自社販売会社を設け、3 極市場密着型のマーケティング・販売活動を行い、また、世界 60 カ国に代理店を置くなどして、全市場を網羅している。

製造に関しては、ドラムは日本と中国の自社工場で、エレキギターを始めとする他の商品は日本、中国、インドネシアなどの 20 社におよぶ協力工場で製造し、厳しい品質管理のもと、自社ブランドの商品として全世界の市場に供給している。

海外展開の経緯

■洋楽の本場欧米で開発した商品を世界へ

当社は元々、輸出販売に力を入れてきた。日本のメーカーでありながら、海外でブランドを確立し、逆輸入の形で日本市場に凱旋帰国した。

当社の経営の要は、世界の最新の音楽をクリエイトするミュージシャンの求める楽器を開発する点にある。アメリカのロサンゼルスとオランダのアムステルダムにマーケティングオフィスを構え、流行をキャッチするとともに、ミュージシャンと緊密に接触し、新しいギターやドラムの開発を進めている。

楽器製造については、世界的な産業構造の変化のなかで、製造拠点を北米からヨーロッパやアジアへと移してきた。

■海外拠点の設置

海外拠点としては､1971 年に米国ペンシルベニア州に合弁の楽器販売会社「ELGER CO.」（現 HOSHINO(U.S.A.)INC）を設立したのが初めである。ヨーロッパには､1999 年に駐在員事務所をドイツのフランクフルトに開設(現在はオランダに移転)。中国には､2002 年にドラムの製造拠点「広州星野楽器製造有限公司」を設立､青島（2005 年）､広州（2009 年）に駐在員事務所を開設した。

海外販路開拓への取り組み

■新興国市場の状況･位置づけ

売上の中心は欧米市場であり、日本を除くアジア市場の売上は全体の 7～9%(過去 3 年間)と小さい。金額的には伸びているが、他地域と比べ突出しているわけではない。アジアのなかでは、ある程度の所得水準と人口のあるタイやインドネシアの市場が大きく、中国やインドはまだまだである。住宅事情が絡むドラムに比べれば、ギターのほうが先行しているが、楽器といえばピアノ、バイオリンという時代で、ハードロックはまだ浸透していない。

中国では、少し前までは会社の福利厚生として購入する国営会社が購買層の中心だったが、今はほとんどが個人となっている。新興国は成長のスピードが速いので、あと 10 年もすると市場として追いついてくるかもしれない。

■ブランドレベルを維持しつつ、幅広い購買層に対応

新興国の購買層は高額所得者だが、一部の人しか買わないというのはインドくらいで、他の国は購買層に結構幅がある。当社の商品に、純日本製のプレステージラインから現地 OEM まで幅があることも影響している。当社の経営マインドとして、何がなんでもボリュームゾーン・低所得層にまで売ろうという気持ちはない。ボリュームではなく、ブランドのレベルを高く維持することが当社の唯一のプライオリティである。

■販売チャネル―一国一代理店が原則

販売チャネルについては、アメリカではウォルマートがギターを扱ったりもするが、当社はそういう動きを追う考えはない。アメリカやベルギー、オランダなどは自社販売会社を置き、その他の地域については、一国一代理店を原則としている。“きちんとした商品を、きちんとしたメーカーから提供する”というのが当社の方針である。

代理店との契約は、エレキギター／ベース、ドラムは当社のブランドのみ扱う契約だが、関連商品や他の楽器は他社ブランドも扱ってよいとしている。そのほうが販社として総合力が付くので、当社製品を販売してもらう上でもメリットがある。代理店として一番歴史が長いのはタイであり、いま 3 世代目になっている。海外市場開拓の歴史は、ヨーロッパもアジアもそれほど違わない。

■中国におけるパートナーとの出会い

中国の代理店を任せている現パートナーとの出会いは 17、18 年前の広州楽器フェアである。ちょうど中国が開放になった頃で、ハードロックなどの洋楽も中国にどっと流入した。広州楽器フェアは、香港の代理店が展示参加していたので、当社も協力がてら赴き、ブースを見て回った。そのとき楽器専門の販社をやっていた現パートナーと出会い、非常にまじめかつ素直で､信頼できる人だと分かったので、代理店契約を結ぶこととした。

■中国市場は現地従業員に任せるべく、販売店を通じてローカルの人材を活用

中国での販売は、当初は香港の代理店を通じて行っていた。それを現パートナーである中国の代理店に切り替えたのには、営業活動を展開していく中で“中国は中国人でなければだめだ”と分かってきたからである。欧米流のマネジメントをする点では香港企業のほうがやり易い面もあるが、たとえ同じ中国語を話していても、香港人と大陸人の間には大きなギャップがあり、お互い完全に理解し合うことは難しい。

また、同時に分かったこととして“中国は一括りにできない”ということがある。中国のパートナーでさえ“上海市場は、自分たち広州人ではなく、上海人を雇わないとだめだ”という。北京、四川なども同様だ。そのため、中国の代理店は、広州、上海、北京に事務所を置き、ローカルの人材を用いて営業・販売活動を行っている。

なお、いくら中国が地域によって違うからといっても、中国でエリアごとに販社を変えるのは逆に適切ではない。なぜならば、どんな契約書をつくっても、絶対、エリアを超えて商売してしまうからだ。

■どの国でも商品のラインアップ・売り方は同じだが、売れ筋・好みには若干の違いも

当社の扱う商品は非常にユニバーサルなもので、地域で需要や好みが違うというものではない。ハードロック／ヘビーメタルの楽器は、アメリカやイギリスで流行したものが世界中で流行する。国によって商品や戦略を変える必要がないこと、特に新興国向けに安い別仕立ての商品を投入しなくてもよいことがこの分野の強みだ。

そのため商品のラインアップは基本的にどの国でも同じだが、モデルや価格帯に幅があり、売れ筋に若干の違いはみられる。中国では“白は喪服の色”という感覚から､以前は白いギターは売れなかった。ドイツやフランスでは“あまり安いものは買いたくない”という傾向が長く見られ、南米では“所得は低いが音楽が好き”という購買層を反映し中価格帯が動きやすく、また、低音の効くものが好まれる。アジアは二極分化が見られ、高額商品を買う人も結構多い。“メイド・イン・ジャパン”への憧れが強く、当社商品のなかでも純日本製のプレステージラインの売れ行きがよい。そういう意味でアジアは特殊ともいえる。

■プロモーションの方法は共通だが、新興国の代理店には経験も必要

ブランド・プロモーションの仕方も基本的に全世界共通である。楽器の売れ行きには、有名ミュージシャンが使うモデルやカラーが大きく影響するため、楽器の開発や使用について有名ミュージシャンと専属契約を結び、エンドーサー（ブランドの是認・保

証者：Endorser）と呼ばれる彼らと一緒にマーケットを回り、ローカルのミュージシャンやマーケットに訴えるというやり方が、どの国でも効果的であり、基本となる。

現地でのイベントの会場の予約、設営は、代理店が行う。中国など新興国では、代理店もお客さんも不慣れなため、最初のうちは唖然とするようなミスやハプニングもあった。だが、当社からいろいろと教えたことを身につけ、経験を積むに従い、最近は大きくポイントを外すことはなくなり、かなり任せられるようになってきている。

■新興国ではアフターサービスに注力

新興国ではアフターサービスの概念がなく、売りっぱなしの状況だったが、当社では、特に新興国市場ではアフターサービスに力を入れている。

１つには販売時の商品チェックである。製品の品質管理は厳しく行っているが、ギターなどの木製品は出荷後も温度や湿度の影響を受ける。また、低価格のラインであれば、全くの傷なし・塗装ムラなしということは難しい。代理店にはチェックポイントや許容範囲についてマニュアルを配布している。ただし、実際の対応は受け手である代理店の能力によるところがあり、新興国はその差が大きい。標準化するには代理店を育てていくしかない。

２つめには、リペアマンの育成である。超一流のプレーヤーはどの国にもいるが、一流の楽器を扱えるリペアマンは少ない。インドのミュージシャンが、国内有数の高級楽器店である当社代理店に楽器の調整・修理を任せられないといって、香港に出していることを聞き及び、何とかしなくてはいけないと考えた。そこで、代理店に社員を出させ、日本で２週間、研修を受けさせた。その社員が代理店に帰り、部下に教えてリペアサービスの体制を整えた。中国も同様である。それにより代理店の楽器の扱いに対するレベルが上がり、またアフターサービスに対する認識を高めることができた。

アフターサービスの強化は消費者も潜在的に求めていることであり、ブランド・プロモーションと同様に重要なものと考えている。

海外販路開拓における課題

■パートナーを育てる

新興国市場ではパートナー（代理店）を育てることも必要である。ブランドのプロモーションで代理店にどこまで任せられるか、アフターサービスを標準化できるかは、代理店の力に左右されるからだ。逆に、販売店に力をつけ、売上げが伸びるよう支援することが、パートナーに当社の代理店であることのメリットを感じさせることになる。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■どの代理店と組むかーパートナー選びが重要

業態にもよるが、当社の経験からすると、中国に限らずパートナー選びが一番重要である。当社も元々は一国一代理店でなく、国ごとに 2～3 の代理店を持っていた。だが「当社のブランドをいかにプロモートし、自分のものとして販売してもらうか」という点で共通の方向性を持つパートナーは自然と絞られてくる。同じ言葉、同じ目的を共有できる相手と組むことが大事だ。

そして、パートナーとの関係では、商品力でパワーバランスの上位に立つことが大事だ。常に当社のほうに力があるようブランド、知識、人間関係に気を遣う。いうべきことはいい、彼らが成功するように謙虚な気持ちでリードする点がポイントとなる。

中国アジア市場における今後の事業展望

■中国については、引き続き代理店を活用

中国市場は、当面、代理店を通じて販売していくつもりである。中国で、日本企業が自ら商売するのは難しい。中国のパートナーは 30 代後半と若く、情熱もあるので、協力し、改善しながらやっていけばよいと考えている。

また、当社としては、今後、中国で作ったものは中国国内でできるだけ販売したいと考えている。その実現に向け、今、動いているところである。

ケース3：直販と代理店の両方を活用しているケース

- 直販と代理店の両方を活用している下記の両ケースとも、まず直販からスタートしたが、販売エリアを拡大するにつれ代理店を活用し始めたという点が共通している。
- パール金属㈱は、500 万人都市クラスの百貨店へのテナント展開をほぼ終えて、次のターゲットとなる地方都市への販拡を行うにあたり、直販よりも代理店を活用した方がスピーディな事業展開が可能であると判断している。木曽路物産㈱も同様で、工場が立地している地元は直販で販路開拓を行ってきたが、やはり地方都市の開拓には、地方の実情に詳しい代理店を活用している。
- なお、消費財を扱う場合、商社や卸売業、あるいは同業他社を代理店とするケースが多い中、木曽路物産㈱は大手スーパーへの配送機能を持つ物流業を今後の代理店として重視している。一般に、中国でも日系などの大手スーパーマーケットは納期や欠品に厳しい条件を提示するといわれており、今後、消費財においても製造業の JIT（ジャスト・イン・タイム）や SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）的な考え方が重視されてくる可能性があり、興味深い。

＜各社の流通戦略の特徴＞　※（　）は日本での事業内容

パール金属㈱（キッチンやアウトドア製品の製造販売）

- 北京を始めとする主な 500 万人都市の百貨店内に約 160 の直営テナントを持つほか、現在、約 40 ある代理店を数年以内に 100 まで増やし、今後は代理店を中心に地方都市への販拡を図る方針。直営テナントは、すべて中国現地法人が管理している。百貨店のテナントで扱っているのはすべて日本製であり、「Made in Japan」を嗜好する中国の富裕層向けに販売。その反対に、同社の中国工場で製造している商品は日本へ輸出・販売し、価格競争力を担保している。

木曽路物産㈱（味噌や醤油などの調味料の製造販売）

- 内モンゴル自治区の工場があるウランホト市では、工場で製造した味噌や醤油を直売することで認知度を高め、ウランホト市の 8 割のシェアを占めるまでに。一方、東北地域などは地元の味噌や醤油を扱う食品会社と代理店契約を結び、販路開拓を行っている。今後は大手スーパーとの取引を視野に、配送機能まで委託できる物流会社を代理店として開拓していく方針。なお、進出当初はウランホト市で製造した味噌・醤油の全量を日本へ逆輸入していたが、現在は 9 割以上を中国内販、もしくは欧米向けに輸出している。

パール金属株式会社　http://www.p-life.co.jp/

- **中国の百貨店内に直営テナント 160 店を構え、自社および燕三条の地場産業がつくる「メイド・イン・ジャパン」の商品を売る**
- **中国では元研修生たちがビジネスを担う**

■会社概要

住　所：新潟県三条市五明 190 番地　　設立年　：1967 年
資本金：6,000 万円　　従業員数：525 人
事業内容：家庭用品、アウトドア・レジャー用品などの企画、販売(卸売)
関連会社：【国内】パール通商㈱、パール工業㈱、㈱サンビィック、㈱シー・アンド・ピー、ワコートレーディング㈱、㈱リバティーコーポレーション、（有）クレスト、
【海外】ワコートレーディング Co,Ltd（香港）、俐綺有限公司（台湾　台北）、相和商事株式会社（韓国　ソウル）、上海パール国際貿易有限公司（中国/上海・無錫・杭州・南京）、上海徐氏進口工具有限公司（中国/上海）、鄂州三条珍珠金属有限公司（中国/武漢・北京・大連・成都・廣州）

【中国におけるキッチン・リビング用品などの販売の概要】

- 中国の協力工場で作った製品を日本に輸入・販売（卸）する一方、自社及び燕三条地域の地場製品を中国に輸出・販売している。
- 中国では、百貨店を中心にオリジナルブランドである「パールライフ」（キッチン・リビング用品）、「キャプテンスタッグ」（アウトドア・レジャー用品）を展開。
- 百貨店内の直営テナントは約 160 店。また、現在約 40 店の代理店を数年後には 100 店まで増やすことで、地方展開を図る方針。
- 中国内販のきっかけは、元研修・技能実習生が「うちの商品を中国で売りたい」といってきたことから。18 年つづく研修・技能実習の卒業生たちが中国ビジネスを担う。

中国の百貨店内の「パールライフ」（左）・「キャプテンスタッグ」（右）のテナント

（出所）上海市内の百貨店にて撮影

沿革・事業概要

■キッチン･リビング用品を主軸に3万点に及ぶアイテムを販売

家庭内で使われるキッチン・リビング用品を主軸に、アウトドア・レジャー用品、パーティ用品、ファンシー用品など、3 万点に及ぶアイテムを全国の量販店やホームセンター、デパートなどに提供している。当社は製品アイテムの量で業界 No.1 を誇り、かつ、すべての製品が当社のオリジナルである。また、自社ブランドとして「パールライフ」（キッチン・リビング用品）、「キャプテンスタッグ」（アウトドア・レジャー用品）を展開している。

■輸出･輸入の二面展開

販売面については、日本市場、中国市場の二面展開をしている。日本市場向けに、中国の協力工場で作った製品を輸入・販売（卸）する一方で、中国市場向けに、当社及び燕三条地域の地場製品を輸出・販売している。中国からは毎月 10 億円、年 120 億円輸入している。これに比べれば、中国での年商はまだ 10 億円と小さいが、すぐに 3～4 倍規模になると見込んでいる。

海外展開の経緯

■昭和 50 年代から海外販路開拓に取り組む

当社を含め燕三条の地場産業は昭和 50 年代までは輸出専門だった。だが当時は、海外販路開拓といっても、海外から来たバイヤーに売るだけで、当社から売り込むことはしていなかった。積極的に海外販路開拓に取り組み出したのは、昭和 52 年頃である。その背景として、当時、伸び盛りだったイトーヨーカドーやダイエーとの取引では利益が出にくかったということがある。そのため、並行して海外販路開拓に取り組んでいった。

アメリカ、ドイツ、ミラノ、シンガポール、香港の見本市に毎年参加したが、5 年ほど経っても商売につながらず、これで最後にしようと思った年に、ようやく顔なじみになったバイヤーたちが当社のブースに来てくれるようになり、商売になり始めた。

■円高で輸入に方向転換

輸出が軌道に乗りだした頃、プラザ合意で円高になり、輸出売上が瞬く間にゼロになってしまった。そこで発想を転換し、円高を活かして、見本市で顔なじみになったアジアのメーカーから逆に輸入することを考えた。声をかけるとすぐに商談がまとまり、売上も急伸し、当社 20 周年にあたる昭和 62 年には年商 100 億円にまでなった。

■中国からの研修生受け入れ

そうこうするうちに、台湾や香港の人件費が上がり、世の中では中国が注目されるようになったが、当時の中国は未知の世界でしかなかった。他方、バブル期の好景気で地場産業は人手不足に陥った。「何とかしなければ地場産業がだめになる」と商工会議所に訴えたところ、商工会議所を窓口にして中国から研修生を受け入れられることを知った。そこで受入企業を集めて「三条市国際交流協会」を発足、中国・顎州市からの外国人研修・技能実習生の受入事業に取り組んだ。受入事業は今日まで 18 年間続いている。

■中国内販のきっかけ

中国進出のきっかけは、中国に帰国した優秀な元研修生が、「ぜひ中国でパール金属の商品を売りたい」といってきたことによる。それならば当社としても応援しようということになり、当社が中国に会社を設立して事業を任せようということになった。それが鄂州三条珍珠金属有限公司（以下、顎州パール）である。

■百貨店への出店を機に、テナント展開

当初、百貨店にテナントを持つことは考えていなかったが、武漢で小売の商談をしていた際、日系百貨店から「フロアが埋まらないので、場所代は要らないからテナントを出して商品を売ってくれないか」と声がかかり、出店することになった。この出店を機に、他の百貨店からも次々に声がかかるようになり、北京でも、大小 100 店ある百貨店のうちの約半分にテナントを出すまでになった。さらに西安やハルピンの人が、北京の百貨店で当社の商品を見

て「うちでも扱いたい、うちから地元デパートに卸したい」といって代理店契約を申込んできた。

■海外事業の体制

中国での販売については、すべて顎州パールが統括しており、百貨店を中心とする直営テナント運営と、代理店網の管理を行っている。一方、中国からの輸入は、上海パール国際貿易有限公司（以下、上海パール）が、中国の約150件の協力工場からの仕入れを統括している。いずれも独資の会社で、当社の元研修生が社長や幹部として活躍している。

海外販路開拓への取り組み

■百貨店を中心にテナント展開

中国では、百貨店を中心にオリジナルブランドである「パールライフ」（キッチン・リビング用品）、「キャプテンスタッグ」（アウトドア・レジャー用品）を展開しており、北京を始め主な500万都市の百貨店内に、約 160 店のテナントを展開している。テナントは鄂州パールの直営で、テナントのスタッフはすべて顎州パールの正社員である。顎州パールに在庫があり、人材もいるので、いつでも新しいテナントを開店できる状態にある。

■代理店網づくりに着手

直営テナントだけでは商売が広がらないため、現在、代理店網を作り始めているところである。広い中国をすべて当社のみで管理するのは無理なので、地域ごとに細かく代理店網を作った。代理店は現在約40店であるが、2～3年後に100店ほどに増やし、地方展開を図っていく計画である。

代理店へは品物を安く卸す代わりに前金制とし、現金商売をしている。前金のため倒産に引っ掛かることもない。前金取引ができるのは、Made in Japanへのニーズが高いからである。

値決めに関しては代理店にはルールがあり、例えば運賃・船賃・関税込みの着値(当社卸値)を 30 とすると、代理店は 50 で買って 70 で百貨店に売り、百貨店は 100 で売る。百貨店へ直営で販売した方が代理店への手数料がかからないとはいえ、直営の場合は当社が人も付けなくてはならない。当社としては代理店に出すほうが手がかからないと考えている。

■ターゲットは富裕層

百貨店のテナントで扱っているのはすべて日本製であり、ターゲットは富裕層である。もともと日本製を売るつもりで中国には店を出した。北京は富裕層が多く、日本人なら買わないような高価なものでも買う人がいる。

中国では「Made in Japan」が好まれ、日本の 5倍の値段で売られているものもある。中国の金持ちは、信じられないくらいの金持ちで、しかも 40 代後半から 50 代前半と若い。上海にも金持ちはいるが北京のほうが上で、当社の高額商品も北京のほうがよく売れる。

■商品は日本で企画、日本のものがそのまま売れる

商品の企画はすべて日本で行っている。また、百貨店で販売している商品は、すべて当社もしくは燕三条の地場産業による日本製である。お皿ひとつとってみても、日本のデザインは中国の人々に違和感なく受け入れられる。キッチン用品も、中華料理用の包丁など特殊なものを除けば、後は日本と同じである。

海外販路開拓における課題

■物流の問題

約 8 年前に初めて中国に店舗を出したが、最初のうちは店舗に品物を送るのにも苦労した。飛行機が8～10 時間遅れ、品物を待つのは当たり前だった。それが、3 年ほど前から急速に物流がよくなった。今や中国も宅配便の時代であり、中国から日本に物を送っても 2～3 日で届く。中国国内も、上海・北京間であれどこであれ、3 日で商品は届く。ミニコンテナという、1 パレットを収めるとそのまま輸送してくれるサービスもある。いまや中国にはそういう運送屋までできており、物流面は大幅に改善した。

当社の体制としては、中国内販に関しては北京と武漢に倉庫があり、日本への輸出に関しては上海パールが倉庫と検品センターを持っている。武漢に

作った倉庫は規模が大きく、7～8 千アイテムを保有し、いつでも顎州パールや百貨店のテナント、さらには中国全土の問屋や代理店に商品を出荷できる態勢にある。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■中国の元研修生がキーパーソンとして活躍

今から 20 数年前に中国との交流を始め、中国から研修生を受け入れたことが、今日の当社の中国ビジネスにつながっている。顎州パールも上海パールも、トップや中核を担っている社員は中国の元研修生で、研修事業を通じて家族ぐるみや地域ぐるみのつきあいがあり、互いに信頼関係ができあがっている。元研修生の中には三条市に 5～6 年も住んでいた人もいて、また、国際結婚して日本で社員となっている人もいる。研修生と日本人社員の交流もうまく行っており、ふだんも一緒にお弁当を食べるなど仲がよい。中国拠点の元研修生社員と日本側の社員は互いに面識があるためコミュニケーションも良好である。

現在も、三条市の本社には研修・技能実習生 25 人を含む、50 人の中国人が働いている。中国の人は、きちんと心と心のつながりを持ったら絶対に裏切らない。それを知っているから、鄂州パールも上海パールも、すべて中国の元研修生に任せている。

■日々の報告義務やノルマを課してテナントを管理

テナントからは、毎日、顎州パールに報告があり、その顎州パールからは毎日本社に報告が上がってくる。テナントからの報告で、何が何個売れたかがすべて把握できている。

また、スタッフにはノルマ制を導入している。日本人はノルマを与えなくても頑張るが、「寝ていても給料が出る」というのでは中国の人々は頑張らない。小さくともノルマを与えることが大事であり、それが中国人気質にあった仕組みである。信頼しているから管理しないということではなく、中国では中国にあった仕組みを考えることが大事である。

当社も、最初からこのテナント管理の仕組みができていたわけではなかった。商品が紛失し、転売されるようなこともあったため、在庫管理を行い、ノルマ制を導入すれば変わるだろうと、当社なりに仕組みを考えて導入したもので、それが成功した。

中国アジア市場における今後の事業展望

■スーパーマーケットへの展開

今後は百貨店だけでなく、スーパーマーケットにも商品を入れていく計画である。スーパーマーケットでも「パールライフ」のブランドでテナントを出し、日本製の商品を販売するが、スーパーマーケットのバイヤーからは、平場には中国製のものが欲しいといわれている。スーパーマーケットでは、百貨店の購買層よりも少し下の所得階層の人々をターゲットに販売していくことになる。

■日本の良いものを中国で売る

中国の百貨店にある当社のテナントでは、当社の商品だけでなく、燕三条の他社の商品も販売している。最近は、燕三条だけでなく全国の中小企業から「中国で商品を売って欲しい」といった相談が増えている。中国市場が有望だと分かっていても、中小企業が中国に商品を売り込むことは、代金回収などの問題もあって難しい。

これから中国で売ろうという中小企業は、当社のような経験のある日本企業を通さないと危ない。そこでいま、そうした企業のため、インターネット上に日本製の商品を専門で扱う仮想店舗を立ち上げている。ネット販売であれば、燕三条の地場産業以外のものも「Made in Japan」で売ることができるので、よい商品があれば取り扱っていきたいと考えている。

木曽路物産株式会社　http://www.kisojibussan.co.jp/

内モンゴルに中小企業が集団で進出し、有機栽培大豆で味噌・醤油などを製造
現在は9割以上を海外で販売し、現地ウランホト市では地域住民からも大好評

■会社概要

住　所：岐阜県恵那市大井町 2697-1　　設立年　：1975 年（創業は 1972 年）

資本金：2,000 万円　　従業員数：30 人

事業内容：こだわり食品の企画・製造・加工及び販売、そば、弁当の百貨店におけるテナント事業、物産展や催事販売、内モンゴル天然素材の輸入販売など

関連会社：内蒙古万佳食品有限公司

【中国の内モンゴル自治区における食品事業の概要】

- 1994 年に中小企業が集団で内モンゴル自治区へ進出し、1996 年から有機農法で栽培された米や大豆を使った味噌や醤油の本格的な製造販売をスタート。
- 当初は全量を日本へ輸出していたが、2000 年に有機食品の JAS 認定を取得し、日本食人気の高まりも背景に、中国を始めとする海外でも販売するように。進出先のウランホト市では、日本の味噌や醤油が住民に広く受け入れられ、8 割近いシェアを占めるまでになっている。
- 内モンゴルの天然素材である塩やかんすい、重曹なども日本で好評を博している。

内モンゴルで収穫された無農薬有機大豆の選別作業（左）、
仕込みを終えた味噌は日本の味噌蔵で２年間「ねかせ」で熟成させる。（右）

かつては海だったモンゴル大平原の湖塩
から生まれる自然塩（左）

（出所）木曽路物産（株）ウェブサイト

沿革・事業概要

■恵那峡からロサンゼルス、ニューヨークへ進出

当社は 1972 年に岐阜県有数の観光地として知られる恵那峡で郷土料理の店を開いたのが始まりである。大勢の観光客で賑わっていたが、閑散期である冬期対策として三越などの百貨店で五平餅や山菜おこわ、巾着寿司などの郷土料理を販売する催事業にも乗り出した。

その後、国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）が主催する米国研修に参加し、それが縁となって、ハワイでも日系人相手に年に 4〜5 回物産展を催すようになり、ロサンゼルスやニューヨークへも進出し、寿司バーなどの直営店を開くなど、日本と米国の両方で手広く事業を展開するようになった。1980 年代後半には、日本はバブル経済絶頂期に入り、米国で経営しているレストランでも日本企業の勢いを感じるほどだった。

■好調期の 1990 年に米国からの撤退を決意

ところが、会社が大きくなるに連れ、様々な課題に直面するようになった。訴訟社会の米国では裁判沙汰が絶えず、税金や法律も複雑なため弁護士や会計士への支払いが嵩む上、人種の坩堝で従業員対策（ビザの発給や永住権対策）にも苦労が絶えなかった。また、アジア系の従業員はノウハウを覚えるとすぐに独立開業してしまう。社長が友人の会計士にも相談し、悩んだ末に出した結論が「米国からの撤退」であった。折しも日本はバブル経済崩壊直後で、米国から日本の不動産業や建設業などが相次いで撤退していく様を見て、経営の拡大路線には当社も不安を感じていたところがあった。

■　米国事業の経験から得たもの

米国で事業を展開することで学んだことも多かった。米国のレストランで出すラーメンや中華そばをつくるには「かんすい」が必要になるが、米国は日本から「かんすい」を輸入することを禁止している。日本の「かんすい」は合成化学物質で、アレルギーの原因になると考えられているからである。

当時、米国では、無農薬やオーガニックに対する意識が高まりつつあり、環境にやさしい「重曹生活」が注目されつつあった。なお、「かんすい」や「重曹」はトロナ鉱石から天然採取することができる。

海外展開の経緯

■内モンゴルに理想郷をつくろうと決意

米国からの撤退を進めていた 1993 年、当社社長はかねてより関心を持っていた内モンゴルを訪問した。日本は冷夏で米騒動が発生したこともあって、かつて満州開拓団により稲作が発展した内モンゴルには、原料の安定調達先としても関心を持っていた。

ところが、当時の内モンゴルはまだ開放されておらず、「日本人がやってきた」ということで、駆けつけた解放軍に社長が拘束される騒ぎとなった。しかし、実際に視察した内モンゴルの豊かな自然環境はすばらしく、一度も化学肥料が投入されたことがない汚染されていない農地で米や大豆が栽培されているなど、内モンゴルには無限の可能性があった。

■1口5百万円の出資で、集団で内モンゴルへ進出

内モンゴルに日本では実現できないような理想の企業をつくろうと、百貨店の催事事業などで知り合った企業に積極的に声をかけ、3 回に分けて内モンゴルへ案内した。延べ 100 人は内モンゴルに連れて行き、社長自身が事業のビジョンや夢を語りかけ、最終的に 13 社が一口 500 万円を出資してくれることになった。米、味噌、醤油、納豆、豆腐、漬け物などを生産しているメーカーで、社運をかけるのではなく、余剰資金の中から資金を捻出してもらった。共同出資で立ち上げた会社は「天外天」という名前で、遙か彼方に理想郷をつくろう、という想いが込められている。

■ウランホト市の外資第1号で、事業は順調に発展

天外天は日本独資の食品製造輸入販売業者として設立し、さらに天外天が出資会社となって内モンゴルのウランホト市に自治区政府と共同出資する形で内蒙古万佳食品有限公司を立ち上げた。万佳食品はウランホト市に進出した外資第 1 号で、日本側の出

資金に現地から借入れした約1億円の資本金で設立した。

当初は味噌や醤油の製造からスタートしたが、この万佳食品を母体に、自治区政府と共同で食品加工、原料栽培、貿易、不動産、建設設計、葬儀業など5つの分野にわたる多角化経営を行う万佳集団有限公司として発展し、約720名の社員が働くなど、地元雇用にも大きく貢献している。当初1億円の資産は、今では65億円にもなっている。

■内モンゴルで高品質の味噌や醤油の製造が可能に

味噌や醤油というと日本独自の食品と思ってしまうが、その原点は中国にある。出資者である13社それぞれが伝統ある味噌を生産しているため、内モンゴルで半製品に仕上げて日本へ持ち帰り、各社の味噌蔵でじっくりと熟成させて製品に仕上げていく。味噌は大豆に対する米の比率で味や品質が変わるが、内モンゴルでは米が安いのでたっぷりと米をつかった最高級の味噌を生産することができる。

海外販路開拓への取り組み

■日本への持ち帰り販売から、現地販売へ

万佳食品に出資した株主達は、有機無農薬の商品をつくりたい、原材料を半製品として日本へ輸出したい、価格競争に打ち勝てるようにしたい、という目的があったため、内モンゴルで生産した製品は全量日本向けに輸出を行っていた。当初は中国国内で売ろうという発想がなかったが、今では日本向けは7%程度、中国国内向けが約65%、残りは米国や欧州向けとなっている。中国国内向けは万佳食品が営業を担当するが、日本や欧米向けの営業は日本の天外天が担当している。

現在、万佳食品の董事長、総経理、工場長はすべて日本人であるが、定期的に内モンゴルを訪問するものの常駐はしていない。ただし、原則1名の日本人技術者は常駐させている。

■従業員が自ら味噌を売り始める

内販が始まったのは今から約10年前であるが、特にこの4〜5年で一気に伸びた。

1999年当時は、個人が自由に販売することはできず、販売がすべて政府の管理下に置かれていたため、最初は日本向けの厳しい出荷検査に通らなかった味噌や醤油、あるいは半端品などを朝市で量り売りするところからスタートした。すぐに人気が出たので、リヤカーに積んで工場周りで量り売りを始めたところ、地元住民に大変好評で、社員ではない現地の人からも「自分にも商品を売らせて欲しい」といわれるまでになった。内販では代金回収が問題となるが、量り売りの小銭なら現金で細かく回収できる。

販売員による販売では供給が追いつかなくなり、5年前には工場前に直営店をオープンさせた。この直営店も地元の人に大変好評で、今ではウランホト市の味噌や醤油市場の8割を万佳食品が占めるまでになっている。当社の味噌や醤油が、現地の人の食文化まで変えてしまったといえる。

■国際標準に乗っ取った有機商品づくり

当社は中国緑色食品AA級認定、日本のJONA（日本オーガニック＆ナチュラルフーズ協会）認定、米国のNOP（National Organic Program）認定、EUのECOCERT（フランスに本拠を置く国際有機認定機関）認定、そしてユダヤの有機認証を獲得している。欧州向けに輸出・販売するには、有機認証の取得が物をいう。

■食品会社との代理店契約から物流会社の活用へ

地元のウランホト市では直売しているが、東北地域は地元の味噌や醤油を扱う食品会社と代理店契約して販売している。ただし、これからは配送機能を持つ物流会社を代理店として活用していくことを検討している。大手スーパーに納品するには、配送まで委託できる物流会社を活用した方がメリットは大きい。

海外販路開拓における課題

■妥協せずに党トップにかけあう

当初、ビザの発給や日本への輸出をめぐる法律上の手続きの様々な問題があり、地元政府との間で大論争となった。一党独裁の国では政治経済軍事のすべてのトップである書記に直接交渉しなければ埒が

明かないこともある。そこで、窓口となってくれた政府担当者に相談し、彼の人脈もあってトップの書記に社長自らが面談し、直訴することができた。これにより多くの問題が一気に解決できた。相談に乗ってくれた政府担当者は、今では万佳食品の幹部として活躍してくれている。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■万全な品質管理と妥協しない最高級のものづくり

ギョーザ問題で中国食品の安全性が問題になったが、国営工場への委託生産は危ない。特に当社のように食品の原料を扱う場合は、異物が１つでも入れば顧客の生産ラインを止めることになるので、絶対に事故は許されず、厳重な品質管理が必要不可欠。そのためにはすべて自社管理を行う必要がある。

内モンゴルでは自社農場で有機栽培した原材料についても農薬検査を厳しく徹底し、大豆もすべて手作業で選別している。製造管理も厳しく行い、港で日本へ出荷するまで管理する。日本で荷受けをしたら、再び日本で検査を行い問題がないかどうかを確認しており、すべてを自社管理でやっている。

本当に良い製品ならば淘汰されることはない。ギョーザ問題で中国製品離れが起こったが、万佳食品と取引のある大手日本の食品メーカーは、当社の仕入れ管理の実態を知っていたので取引を続けてくれた。また、ギョーザ問題は中国の消費者の食に対する意識を大きく変えるきっかけとなり、これを契機に中国で信頼の高い日本食品がものすごく売れ出した。日本への輸出が閉ざされたメーカーも、中国国内で爆発的に売れ出したので救われた。良いものをつくっていれば、まさにピンチもチャンスとなる。

■その国を好きになり、地域の慣習を知り尽くす

進出当時はインフラも未整備で、日本へ国際電話１本かけるにも大変であった。交通の便も悪く、言葉や食事、環境の違いなどが大きく、社員を現地へ送り込むと辞めてしまうという有様だった。しかし、それでも内モンゴルに希望を持って、辛抱強く投資してきたからこそ今日がある。

海外で成功するには、現地の文化、歴史、慣習、環境をあらかじめ十分に調べ、現地の習慣や決まり事に合わせて物事を運ぶ必要がある。日本流をそのまま持ち込んでも成功しない。その国が好きで惚れ込むくらいの気持ちが必要だ。

中国アジア市場における今後の事業展望

■地方都市にこそチャンス、先取りが必要

中国では、日本のスーパーは信頼感やきめ細かいサービスが現地の人々に高く評価され、欧米のスーパーよりも流行っている。日式のコンビニも急速な勢いで増えている。中国では売掛金の回収が大変との先入観があるが、外資系流通の急増はメーカーにとってはビジネスチャンスである。新しい店舗を次々とオープンするためには品揃えが必要で、流通側から「お金を払うから売ってほしい」といわれる力関係になる。モノを売りにいくと足元を見られるが、その逆ならば代金回収の心配もない。

中国には“騙された”と悪いイメージを持つ企業も少なくないと思うが、中国は急速に変化しつつあり、新しい時代に突入している。過去の古いイメージは捨てて、新しい中国を見た方がよい。変化していく中国の中で、どこをどう先取りしてビジネスをしていくかが重要で、そのためには自ら現地に出向いて調査する姿勢が大切だ。

大都市は既に飽和状態気味で、これからのビジネスチャンスは地方都市にこそあると思う。当社は長春に６万坪の土地を確保し、2008年に2.6万トンの醤油を製造する中国最大規模の工場をオープンさせた。東北地域を有望な市場とみており、中国東北一の調味食品加工企業を目指している。

■アジアでもオーガニックは大きな市場に

中国でもオーガニックへの関心が急速に高まっている。内モンゴルでも特に女性の変化のスピードは速く、化粧をしてものすごくきれいになった。そして、日本同様に無添加化粧品への関心も高まっている。先進国だけではなく、今後はアジアでもオーガニックの市場が広がるとみている。

ケース4：FC展開している(FC展開しようとしている)ケース

- FC 展開しているケースは飲食店などに多く、日本でも同様に FC ビジネスを展開しているケースが中心となる。
- イートアンド㈱では、上海には直営店で進出し、試行錯誤をしながら独自にマーケティング調査を実施した後､FC 展開に適したパッケージモデルをつくり地方都市への事業展開を図る計画がある。重光産業㈱は、エリアごとにフランチャイジーとなるパートナー企業を定め、各エリアはパートナー企業が直営店を展開する方法をとっている。
- 飲食店が FC 展開を行う理由は、代理店の活用同様に事業のスピードアップと、ローカルのことはローカルのノウハウを活用するという理由からである。

＜各社の流通戦略の特徴＞　※（　）は日本での事業内容

イートアンド㈱（大阪王将などのＦＣ展開）

- 上海で「食尚食屋」というブランドで「よってこや」のラーメン店を 4 店直営で展開。うち、2 店はファスト・カジュアルというコンセプトのヌードル・バーという新業態で展開。この新業態は FC 展開に向けた布石であり、イギリス系スーパーに初の FC 契約店を出店することが決まっている。現在のターゲットは富裕層やバイリンと呼ばれる外資系企業で働くようなホワイトカラー層。

重光産業㈱（味千ラーメンの直営・ＦＣ展開）

- エリアごとにパートナー企業を決めて FC 契約を行い、パートナー企業をフランチャイジーに、世界に「味千ラーメン」を約 600 店舗、中国だけで 400 店舗以上を展開中。ただし、各店舗は重光産業と FC 契約を交わしたパートナー企業が直営で展開している。スープと麺は日本と中国の工場から各店舗に配送、それ以外の食材は原則として現地調達。ローカルよりは価格設定が高いものの、大衆層やファミリー層をターゲットに店舗を増やし、中国では高い知名度を誇る。

㈱ピーコック（冷凍食品の製造販売、和風ファーストフードのＦＣ展開）

- タイや中国へ販売進出した経緯があるが、現在は撤退し、今後、大手商社と連携しながらコンビニが普及している中国市場への参入を計画中。ターゲットは富裕層と豊かな中間層。生産拠点は新潟県長岡の小国工場のほか、ベトナムに 3 つの協力工場をもち、ベトナムに新たな自社工場も建設予定。

イートアンド株式会社　http://www.eat-and.jp/

ラーメン店の客層を広げるため、ヌードル・バーという新業態にも挑戦
今後、成功した業態はフランチャイズ化し、新しい試みに集中投資

■会社概要

住　所：大阪府大阪市中央区南久宝寺町 2-1-5　　設立年　：1977 年
資本金：1 億 7,398 万円　　従業員数：1,000 人（パート含む）
事業内容：「大阪王将」FC 本部の運営、ラーメン専門店「よってこや」FC 本部の運営、パン屋カフェ「コートロザリアン」FC 本部の運営、太陽の恵み味「太陽のトマト麺」FC 本部の運営、中国創作料理「シノワーズ厨花」の運営、など
事業内容：億特安餐飲管理(上海)有限公司

【イートアンド上海の概要】

・　上海で「食尚食屋」というブランドで「よってこや」のラーメン店を出店。従来型のダイニング形式の店舗のほか、ビジネスマンが集まる浦東地区ではファストフードの概念を取り入れた「ヌードル・バー」を同一ブランドで展開。

上海・浦東新区のヌードル・バーの「食尚食屋」

上海虹橋にあるダイニング形式の「食尚食屋」

（出所）上海の「食尚食屋」にて撮影（左）、イートアンド(株)ウェブサイト

沿革・事業概要

■食を通じて様々な感動や喜びを提供する総合フードビジネス

1969 年に大阪王将として事業をスタートし、2002 年にイートアンド株式会社へと社名変更した。イートアンドという社名は、「食：EAT」＋「α」という発想が込められており、単に食べ物を提供するにとどまらず、「食：EAT」を通じて様々な感動や喜びなど、日常の生活食文化への貢献を目指している。

「大阪王将」、ラーメン専門店「よってこや」、パン屋カフェ「コートロザリアン」、太陽の恵み味「太陽のトマト麺」などのフランチャイズ本部の運営、中国創作料理「シノワーズ厨花」の運営などを手がけている。

海外展開の経緯

■外食市場の成長が期待できる中国上海に出店

日本の外食市場は、少子高齢化の影響もあり、2000 年をピークに縮小に転じている。その中で、中国を始めとするアジア市場は成長が期待できる有望市場であることに誰も異論はないだろう。中国は日本の高度経済成長期同様で、右肩上がりの成長が続いており、出店場所さえ間違えなければ売上げは伸びる。中国の人々にとっての「外食」は、まだイベント、サービス、娯楽といった位置づけにあり、日本で培ってきた店舗展開のノウハウがそのまま通用するところがあるため、店舗展開的にはやりやすい。

2005 年 5 月に「食尚食屋（よってこや）」ブランドで上海に進出し、虹橋に 1 号店となる「食尚食屋虹橋上海城店」をオープンさせた。中国は外食市場の成長が期待できる有望市場であることに間違いはないが、イートアンドが一部出資する『億特安餐飲管理(上海)有限公司』の総経理を務める藤岡の上海進出への熱いラブコールを受けて決めたところが大きい。総経理は前職の機械メーカーで中国営業を担当し、3 年間でほぼゼロだったシェアを 60%強まで引き上げた実績を持つ人物である。

■拠点となる工場をまず設置し、味を作り込む

上海進出にあたり、まず 2004 年に工場をつくった。最初の 1 号店を出店する 1 年半前のことになる。水や醤油といった基本素材が日本とは違うので、日本の味をそっくり再現するわけにはいかない。また、当社は日本人相手に出店するわけではないので、この工場でリサーチしながら中国向けの味のつくり方を研究した。

シンガポールや香港ならば「日本の味の再現」でよいかもしれないが、中国で、特にチェーン展開することを前提とした出店ならば、味の「現地化」は必須だと考えている。中国の人々はコシのある麺は食べないし、匂いやスパイスも強いものを好むので、工場を拠点にいろいろと工夫した。

無収入の状態で先に工場をつくるのかと思われるかもしれないが、マーケットリサーチをするにも拠点が必要であり、街中に店舗を借りると家賃が高くつく。海外に店舗展開する際、食材の現地調達が基本となることから、工場はいずれにせよ必要となるため、事業所や研修機能も兼ね備えたデポとして建設した。中国のみならず、台湾やタイでも現地に工場をつくり、現地調達することを基本としているが、餃子の味付けの調味料はブラックボックス化して、日本から送っている。

なお、味付けだけではなく、メニューはすべて中国で開発している。日本人は総経理のみであり、中国の現地スタッフによる中国独自の商品開発をしている。

■味は現地化しても、サービスは日本流を徹底

味は現地化をしたものの、サービスは日本流を徹底した。中国の人は愛想笑いというものを知らないので、口角の使い方から指導した。サービスは日本のやり方を持ち込んでいる。

賃金は、ローカル平均よりも若干高めに支払っている。中国は時給のランクである程度階層が分かれているところがある。狙いを定めた“層”のゾーンに賃金を設定することで、意図的に集めたい層のスタッフを採用することができる。つまり、賃金次第

で、日本流サービスをトレーニングしやすい層を採用することができる。時給が高ければ定着率も良い。なお、雇用するスタッフの大半は女性である。

海外販路開拓への取り組み

■実績を積み、徐々にブランドを構築

外食で成功するには店舗の出店場所が決め手となるが、大枚をはたく資金力か、強力なコネクションがないと良い物件の取得は難しい。ようやく最近になって、主要な台湾資本のディベロッパーから声がかかるようになってきた。今までは「出店させてください」と頼む一方であったが、「食尚食屋」というブランドが浸透するにつれ、ディベロッパーの方から声がかかってきた。これは大きな成果である。

2004 年に上海進出して以来、今後の事業展開を見越して中国で商標登録を積極的に行っている。「王将」は既に押さえられてしまっていたが、取得できるものは登録している。

■ファスト・カジュアルという新しいコンセプトで展開

現在、「よってこや」として上海には 4 店舗構えている。4 店舗のうち 2 軒は「ファスト・カジュアル」というコンセプトの「ヌードル・バー」で、「食尚食屋」という同じブランドで展開しているが、ダイニング形式のこれまでの店舗とは異なり、ファーストフードの概念を取り入れ、より安く、早くというコンセプトの新業態で展開している。

従来店はメニューがドリンク含めて 120～130 品もあったが、ヌードル・バーはメニューもシンプルに、店の内装も従来店よりぐっとシンプルにして、上海ナイズするのではなく、日本の都会的なスタイリッシュなものにした。ただし、浦東にオープンしたヌードル・バーの 1 号店の内装はあまり評判が良くなかったので、2 号店の内装は元に戻して上海ナイズされたものにした。店舗の内装なども、まだ試行錯誤しているところがある。

■"変える"ことに抵抗がないのが当社の強み

一般に、海外でチェーン展開する場合、同じ屋号でありながら"変化"することに抵抗を示すチェーン店が多い。日本国内で判断しているためである。当社は変えることには抵抗がなく、上海現地法人に権限を与えている。もちろん、変わらなくても売れるマーケットもあるし、そうした商売もあると思うが、マーケットの奥まで入ろうとしたときには、日本のままでは合わない商品のほうが圧倒的に多い。

■新業態は客層を広げ、FC 展開につなげる手段

ヌードル・バーという新業態に取り組んだ背景には、客層を広げ、FC 展開していきたいという狙いがある。

上海ではローカルの人々を対象に商売をしているが、ローカルといってもすごく幅がある。当社が相手にしているローカルは、一番上の富裕層と、「白領（バイリン）」というホワイトカラー層で、ごく限られたエリアの限られたところにしか存在しないため、自ずと出店場所が限られる。上海も世界的な景気後退の影響を受けており、収入上昇が止まった。万博に向けてもっと出店できるはずだったが、マーケットが拡大しない。待っていても仕方がないので、値段を落とし、業態を変えることになった。中国では、値段を下げるとブランド価値が下がるという怖さがあるが、「食尚食屋」というブランドがある程度認知されてきた中で、品質を下げずに値段を下げようと試みた。そのため、新業態ではセルフサービスも取り入れている。

また、新業態店は FC 展開に向いている。従来店は、店舗サイズも大きく、メニューも 100 種類以上あったのでセントラルキッチンを必要とした。だが、新業態店はメニューを絞り込んだため、セントラルキッチンのない内陸でも FC 展開しやすい。上海などの沿岸部の状況はある程度掴めているが、状況がよく分からない内陸部に直営店で出店しようとするとかなりの時間と手間がかかってしまう。それよりは、FC 展開でローカルの人に任せた方がスピーディに事業展開できると考えている。

■成功した業態はFC化し、新しい試みに集中投資する

2009 年 10 月に、中国国内の FC 加盟店を募集するセミナーへ参加し、「上海全部でまだ数店舗、新

業態が１店舗であり､加盟店募集」と掲げたところ、注目され、大きな反響を得た。その後、１カ所契約が決まり、日系が１店も出店していないイギリス系のスーパーに出店することが決まった。

FC 展開にあたり、味は変えない方針である。フランチャイジーからは、ロイヤルティーと技術指導料をもらい、出店にあたり店舗設計や内装のアドバイスを行う。しかし、店舗のイメージ・造りについては、ターゲットとする若者に対して「おしゃれ」であることは外させないが、「おしゃれ」の表現の仕方はどんなやり方でもよいと考えている。中国での店名である「食尚食屋」の「尚」は、時の常の当て字で、「ファッショナブル」「トレンディー」という意味がある。何が「おしゃれ」かはマーケットごとに違うので、フランチャイジーの判断に任せてもよいと考えている。ただし、店の内装は売上げを左右する重要な要素であることは理解してもらう。

今回の FC の出店でも、当社が店舗設計すると、地元の設計の 2〜3 倍、場合によっては 4 倍の費用がかかる。オーナーは、最初は「何でそんなに費用がかかるのか」という顔をする。だが、店舗の立体的な完成予想図を比較すると、やはり当社の案のほうがよいと納得し、店の内装は重要な要素であることを理解してもらえる。

限られた資本で展開していかなくてはいけないので、ある程度成功してパッケージになっているものは FC で展開し、自己資本は新規分野に投資すべきと考えている。

海外販路開拓における課題

■価格設定とターゲットゾーン絞り込みのタイミングが重要

上海に進出した当時は、日本の駐在員に匹敵する所得のアッパー層をターゲットに価格設定を行った。ラーメン一杯が約 20 元である。この店は出店当初から今日までずっと繁盛を続けている。この成功を踏まえて、次にチェーン展開を目指す際には、もう少し所得の低い人もターゲットにしようと、浦東に２号店を出店したが、これが失敗であった。20 元で売るべきラーメンを 10 元で販売したものの、町の屋台や大衆食堂ではラーメン一杯は５元で食べることができる。当時、まだ「大衆の上」のゾーンがそれほど存在しなかったということだと思うが、中途半端に赤字を出して､結局､この２号店は撤退した。今では、この「大衆の上」がボリュームゾーンとして急増していると思うが、当時は時期尚早だった。

■日本の商慣行との違い

一番苦労しているのは、契約に対する力関係、従業員に対する力関係が、日本の商習慣とはまるで異なる点である。賃貸借契約を結ぶ場合、日本は借り手優先であり、家主は店子を簡単に追い出すわけにはいかない。営業権も考慮され、裁判で争った場合の判例をみても、借り手が保護されている。いったん契約締結すれば、家賃が上がるといっても常識的な範囲での値上がりで、急騰することはなく、契約満了後も双方の合意に基づき賃貸借契約についての交渉が行われる。ところが、この商慣行が上海では全く通用しない。家主のいいなりで、家賃も 2〜3 割の上昇どころか、2 倍に引き上げられることもある。店舗の営業状況を見ながら家主は交渉をしかけてくる。

今や世界の上海であり、上海の一等地であれば、いくらでも高額家賃を支払う企業が存在するわけである。つまり、当社は上海（中国）へ進出したつもりであったが、家賃相場からみれば、上海で世界中の企業と戦うことになる。

労使関係も同様で、従業員はあくまでも契約にしたがって、損得勘定で動く。日本人のように、「社長についていきます」という浪花節は通用しない。上海に出店して、この常識（いってみれば、日本が非常識）の中で生きていく難しさを痛感した。

■中国は香港、シンガポール、台湾とは違う市場

上海進出より一足早く、「大阪王将」が香港に進出しているが、香港で出店すると「日系」というだけで下駄を履かせてくれる。つまり、日系というだけで、現地から高く評価される。台湾、シンガポール、タイも同様である。しかし、中国ではその手の下駄は履かせてくれない。実績を積むまでは、日系

だろうが、なんだろうが関係ない。

日系としての下駄を履かせてくれる台湾やシンガポール、タイの方が出店はしやすいかもしれない。しかし、シンガポールは市場規模を考えると、13店舗も出せば飽和状態となる。市場規模を考えると、伸びしろがあるのはやはり中国である。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■有望なパートナーと組みスピーディに対応する必要

中国は経済成長が速く、経済環境はめまぐるしく変わる。日本から遠隔操作でマネジメントするのは不可能で、成功するためには現地に骨を埋める覚悟で出て行くか、現地のパートナーと組むか、どちらかを選択するしかないと思う。特に、有望なパートナーを見つけて組まなければ、中国のスピード感にはついていけない。中国に対するコネクションが重要となるからだ。しかしながら、この有望なパートナーを見つけて組むことも、容易なことではない。

当社は、今後、台湾、シンガポール、タイへ進出する計画があり、それぞれの国でパートナーと組んで事業展開する予定である。香港で苦労してパートナーに出会い、そのパートナーとつくりあげたビジネスモデルで、これを横展開していく。

■日本人の意識改革が必要

「中国へ進出する」「中国市場を攻める」という上から目線は辞めるべきだろう。中国は既にGDPで日本に匹敵する経済大国で、日本へ留学している中国からの留学生は非常に優秀である。アルバイトもレベルが高く、斬新な提案を行うなど改善能力が高い。中国の安い人件費を使おうという進出が未だ多く、つい最近まで当社もそういう意識があったことは否めないが、大阪を始めとする小売の売上が中国からの旅行者を中心とするる外国人マネーで下支えされている実態を目のあたりにして、中国の見方も変えていくべきだろう。

日本で働く優秀な中国からの留学生やアルバイトを将来は当社の社員として登用したいが、彼らにそのオファーを打診しても、さほど喜ばない。日本人を見くびり始めているし、日本人の店長を見ていても、その仕事に魅力を感じないという。優秀な彼らは、もっと上等な会社で、それなりのポジションを得られるという自信を持っている。能力のある海外人材を確保するには、当社が彼らの能力にふさわしい会社になるしかない。

中国アジア市場における今後の事業展望

■アジアも国内と同じ距離感でビジネス展開する時代

当社が海外に現地法人を持つことで、社員の意識も変わってきている。島国意識を企業ごと変えていかねばと考えている。今はTV会議も普通に行う時代であり、中国を始めとする時差1時間圏内のアジア地域を、同じようにマネジメントしていくことが必要だと考えている。日本は少子高齢化で市場は縮小していく。その中で、東京－大阪と、上海－大阪を、同じ距離感、商圏でマネジメントすべき時代がやってきた。

これからは海外に対するアレルギーどころか、海外へ積極的に出て行くべきで、こちらが寄っていって情報発信すれば、相手からも情報は返ってくるものだ。そうこうしているうちに、10年も経過すれば、海外企業との間にシナジー効果が生まれてくる。

5年前の上海進出を契機に体制を整え、ブランディングを展開してきた。様々な苦労はあったが、関係者とのコネクションの構築、ブランドの構築、社員教育など、この5年間の蓄積がまさにこれからの海外事業展開に生きてくると考えている。

■海外展開は国内の事業展開にもプラスに

タイのパートナー企業とは、当社がパートナー企業のタイレストランを日本でフランチャイズ展開することで合意している。今、日本のディベロッパーも、「タイ風の料理」ではなく、タイで本当に流行っている「タイのリアルなレストラン」の誘致を希望するケースが増えている。海外パートナーとの提携は、当社の海外出店を後押しするだけではなく、当社の日本における事業展開にもプラスになっている。

重光産業株式会社　http://www.aji1000.co.jp/

パートナー企業から請われる形で世界に 500 店舗以上の味千ラーメンを出店
基本のラーメンは味を変えず、スープは完全にブラックボックス化

■会社概要

住　所：熊本市戸島町 920-9
資本金：6,450 万円
事業内容：味千ラーメンの直営店、FC 事業展開
関連会社：味千（中国）控股有限公司

設立年　：1972 年（1968 年創業）
従業員数：73 人

【中国を始めとする海外における味千ラーメンの FC 事業展開の概要】

- 九州熊本で生まれた「味千ラーメン」を、世界 591 店舗で展開（2010 年 5 月末現在）。
- 1994 年に海外進出の 1 号店を台湾にオープンさせ、1995 年には中国の北京に 1 号店を出店、1996 年には香港に 1 号店を出店。香港での大成功を契機に、1997 年にシンガポールに FC 出店し、その後、ニューヨーク、タイ、インドネシア、ロサンゼルス、メルボルン、トロント、シドニー、クアラルンプール、サンフランシスコなどへ FC 出店している。2009 年 12 月には韓国にも 1 号店を出店。
- 海外ではエリアごとにパートナー企業が存在し、原則、パートナーが直営店として管理。1 年に 1 度、世界のパートナー企業が一堂に会して、互いに情報交換や店舗運営のノウハウ共有を行う。

世界に広がる味千ラーメン

（出所）重光産業（株）ウェブサイト

沿革・事業概要

■九州熊本とんこつラーメンの源流

1968年に創業者が立ち上げたラーメン店で、久留米ラーメン系の味に「ニンニク」のスパイスを加えたものが、現在の味千ラーメンの原点となっており、九州熊本とんこつラーメンの源流といえる。チェーン店を募集し、組織化を始めたのは1972年（会社設立年）のことで、地元熊本で始まったフランチャイズ店舗展開は国内外に広がり、現在は国内102店舗、海外489店舗（2010年5月末現在）となっている。

1989年に熊本空港から車で10分のところに戸島工場を新設し、それまで生麺、調味料、スープなどを製造していた大津工場を閉鎖し、戸島工場へ全面移転した。

海外展開の経緯

■地縁のある台湾へ1号店を出店

創業者が台湾出身ということもあり、もともと台湾には親族や知人が多い。1994年に台湾の製麺メーカーから働きかけがあり、一緒に初の海外店舗となる台湾富陽店をオープンさせた。食材を海外から調達したいと考えていたところでもあった。

日本から社員も派遣し、日本と同じ味を出そうと努めたが、思いどおりにはいかなかった。スープは日本から輸出したが、麺を輸出するのが難しく、協力者である製麺メーカーから麺を調達することになったが、当社の望む麺をつくることができなかった。麺を現地調達したのは、物流費がかかるというコスト面の問題からでもあったが、やはりスープと麺は相性が重要で、バランスが悪かった。

台湾へ進出した当時、味千ラーメンは日本の味として普通に受け入れられ、非常に評判もよく、多い時で20店舗まで増えた時もあったが、その後、どんどんと経営が悪化し、赤字に陥った。協力者からは増資の打診があったが、意見が合わず、台湾からは撤退した。

結局、当社が納得する味で出店しなかったことが敗因だと考えている。仮に、経営がうまくいかなかったとしても、当社の味で勝負していたら後悔はしなかった。現在、台湾では新しいパートナーと一緒に味千ラーメンの展開を行っている。

■世界中から人が集まる香港での成功が世界展開への足がかりに

台湾に進出した翌年の1995年に、北京に1号店を出店することとなった。台湾での実績があって声がかかったもので、北京でラーメン店を展開したいという会社から技術指導などの協力支援を求められた。資本参加し、人的支援（技術指導）も行ったが、北京の場合はあくまでも協力支援で味千ラーメンの出店ではない。よって、屋号にも「味千」はついていない。

北京に進出した翌年の1996年には、香港に1号店を出した。香港も先方から声をかけられて出店したもので、パートナーと一緒に事業展開したが、これまでと違うのは、味千ラーメンの味にこだわった点である。この香港進出は、今の味千ラーメンの世界展開の真の意味での皮切りとなった。

香港への出店は大成功を収めた。地元では行列のできる日本のラーメン屋として有名となり、その噂を聞きつけ、わざわざ香港まで味千ラーメンを食べにきた華僑のシンガポール人が、その翌年から味千ラーメンを香港でFC展開するパートナーとなった。

香港には世界中から人が集まる。味千ラーメンを食べに来る人も、7（香港人）：2（日本人）：1（その他世界の人）という割合である。香港で受け入れられたことで、世界でも幅広く受け入れられるであろうとの確証を掴んだ。

香港に出店した1996年には、中国深センに「深セン味千有限公司」をつくった。この深センの工場は、香港に麺を提供するために作ったもので、香港のパートナーとの合弁工場である。

海外販路開拓への取り組み

■エリアごとにパートナー企業が存在

1997年にシンガポールにFC出店し、その後、

ニューヨーク、フィリピン、タイ、インドネシア、ロサンゼルス、メルボルン、トロント、シドニー、台北、バンクーバー、クアラルンプール、ジョホールバル（マレーシア）、サンフランシスコ、セランガー（マレーシア）、ショホール（マレーシア）、ブリスベン、アデレード（オーストラリア）などへFC出店している。2007年に中国味千が香港市場に上場、2009年にシンガポール味千がカタリスト市場へ上場している。2008年に中国では300店舗を突破した。

FC出店であるが、エリアごとにパートナー企業が存在し、そのパートナーが直営で店舗展開している。パートナーがフランチャイザーとなって、FC展開することは認めていない。海外で通常のFC展開を認めてしまうと、末端の店まで味を管理することが難しくなるので、パートナーが責任をもって、直営店として管理できる範囲内で出店を許可している。このように、味千ラーメンの場合は原則としてエリアごとにパートナー企業を決めて出店しており、アメリカの場合、ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコでそれぞれパートナーは違う。

■中国と香港は味千（中国）控股有限公司が統括

中国本土と香港については、香港のパートナーが運営している。香港のパートナーといっても、元は大陸生まれで、文革のときに香港にわたり、アメリカ国籍を持つ実業家で、現在は上海在住である。

このパートナーとの合弁企業である味千（中国）控股有限公司が中国本土と香港の店舗を直営で統括しており、かつ、中国におけるFC権を有している。

なお、味千（中国）控股有限公司には、現在5名の日本人が重光産業から出向している。技術開発部に2名、技術部に1名、工場の品質管理部門に1名、そして香港に国際部長が常駐している。

■パートナーからの働きかけにより出店するというスタンス

当社の海外事業展開は、これらのパートナーからの働きかけによるもので、自らマーケティング調査をして、出店したものではない。年に1回、全世界のパートナーが一堂に会する会議を日本や香港、北京などで開催している。パートナーはそれぞれの地域での店舗展開のノウハウを持ち合わせており、また、様々な苦労をしてきているので、こうした会議の場で情報共有を行っている。

■大衆層やファミリー層をターゲットに価格・メニューを設定

当社は大衆をターゲットに味千ラーメンを出店している。ローカルの店よりは高い価格設定で出しているが、一部の富裕層向けに出店しているわけではない。

また、中国では「ラーメン屋」というよりは、ファミリーレストランか居酒屋のように捉えられている。お酒もあるし、商品アイテムが105点ある。旧正月や長い休みの時などは、子供からお年寄りまで大家族で食べにきてくれる。日本ではラーメン屋といえば、一人で気軽に立ち寄るイメージがあるが、たくさんの人で賑やかに食べるのは中国の習慣で、ファミリー層を想定した店舗展開を行っている。こうしたファミリーレストラン形式のメニュー展開は、現地のパートナーの助言を踏まえて取り入れたものである。

■味千の味を守る

味千の定番ラーメンの味は、原則、世界中どこで食べても同じである。中国では、多少配合を変えて、日本よりも油分を減らしてあっさりした味にしているが、基本となるベースの材料は同じである。当社の特徴であるにんにく調味料は、日本と同じ技術で、中国で作っている。

麺は、日本ではお客さんの注文で固さを変えているが、中国では変えていない。これは、日本とはお客さんの絶対数が違うため、個別対応しきれないからである。1カ月の売上高約60万元、1カ月を30日とすれば、1日あたりの売上げは約2万元で、客単価を30元とすれば、1日の来店客数は700人弱ということになる。中国全土で300店舗とすれば、月に630万人が来店する計算になる。

また、当社は安い価格を追求しながら品質を上げる研究をしており、小麦粉の相場次第では、使う小麦粉が変わることがある。それに合わせて、麺を試

食してゆで時間を「これなら1分50秒」「これなら2分」といった具合に決め、本部で決めた時間で店舗は作っている。

■スープは完全にブラックボックス化

スープは最近中国（上海）につくった当社100%出資の工場でつくっており、レシピのノウハウを守るために、パートナーの中国工場では決してつくらない。この重光産業のスープ工場（上海工場）はパートナーである味千（中国）控股有限公司の中国工場に隣接しているが、工場間での配送はほとんど発生しないようにしている。当社の上海工場から隣接するパートナーの工場に卸したスープは、パートナーの工場から中国全土の味千の店に配送されている。

さらに、スープは当社の上海工場ですべてを作っているのではなく、いくつかの工場で分けてつくっており、二次加工品としてこの工場に集約してスープとなる。一部は日本の工場からも送っている。複数の工場を経由してスープをつくるのは非効率であるが、レシピを守るために敢えて非効率にしている。

海外販路開拓における課題

■商標侵害には徹底して戦う

中国には顧問弁護士がいて、勝手に屋号を使用したりしている店があれば警告を出し、撤去させている。まがいものの店をそのままにしておくとブランドの低下につながるので、放置はしない。

オーストラリアでは屋号をめぐり裁判で戦ったこともある。長年、その店が看板を掲げていたこともあって地域限定で先使用権のようなものが認められ、実質的には和解となり、勝訴することができなかったために1,000万円もかかった裁判費用がまるまる持ち出しとなってしまった。それでも、屋号の勝手な使用を見過ごすわけにはいかないので、それぞれの国・地域のパートナーと連携しながら、商標管理を行っている。

■関税によるコスト高、食材の安定供給責任

香港はまったく関税がかからないので、どんな食材を日本から送ろうが問題ないが、大半の国は食材には関税がかかる。現在、スープと麺以外の食材は現地調達しているが、スープや麺を製造している工場は日本と中国にしかないので、タイやマレーシアにある店舗は日本や中国から食材を輸入せざるをえない。関税に加えて物流費もかかるので、生産コストが上がってしまう。

かつては、スープ工場は日本にあるだけで、中国へも日本から輸出していた。しかし、中国野菜の残留農薬が問題になって日本政府が検疫を厳しくしたりすると、反対に中国政府も報復措置に出るので食材が何日も止められてしまうという事態が発生した。中国との間に政治問題がある限り、TPOに合わせた納品ができず、フランチャイザーとしての安定供給責任が全うできないと判断し、中国に100%出資のスープ工場をつくることを決めた。

■物流･配送に課題

中国の物流事情は最近になってようやく改善されてきたが、途中でモノがなくなったり、トラックが消えてしまったり、品質に問題がなく注文どおりに到着するかどうか保証がないといった問題があった。また、日本では、冷凍庫もあればチルド車も走っている。ひとつのコンテナの中で冷凍庫とチルド庫に空間を分けて配送することもできる。中国には、以前はそうした機能もなく、車種そのものがあっても高くて採算が合わず使えなかった。また、ドライバーの賃金は安く、トラックを盗んで中身ごと売ってしまったほうが得だからと、トラックごと行方不明になってしまうこともある。

今後、上海工場の移転・拡張の計画がある。生産能力を上げると同時に、内陸部のエリアをカバーするための配送センターの設置も含めた物流体制をいかに確立していくかが課題となっている。

■テナント獲得の難しさ

上海万博に向けた環境（景観）規制の問題がある。見た目の問題から、目抜き通りなどでは、ビル1階の飲食店舗はすべて立ち退きを迫られ、地下1階か2階以上に移動しなければならない。1階はすべてブティックのようなアパレル系の業態とするようで、飲食店の取り壊しや立ち退きが増えている。

また、上海には空き地が少なく、不動産価格は全

く下がっていない。中国の実質的な賃貸契約期限は非常に短く、大家は物価上昇などを理由に常に強気の家賃交渉を仕掛けてくる。家賃が折り合わなかったり、開発に引っかかったりと、繁盛店を何店舗も閉めざるをえなかった。上海は倍の家賃を支払っても出店したいという企業があり、当社の1号店のあったところも、いまはヨーロッパ系の有名なブティックが入っている。

■サービスの日式徹底の難しさ

接客サービスの基本マニュアルを上海味千の営業部で作り、各店舗に渡しているが、なかなか実践できていない。人の流動性が高く教育が追いつかないという理由がある。営業的に非常に繁盛しているため、現地の人にとってはキツイ仕事になっている。また、従業員教育も日式で厳しいため、耐えられなくて流動する従業員が非常に多い。1カ月や、2〜3カ月で辞めてしまい、教育投資がサービス向上に直結しにくいところがある。

店舗で働いているのは、アルバイトではなく、中国の各地域エリアの支店（上海、大連、青島など）の従業員である。中国にはアルバイトという概念はないが、最初の3カ月は見習い期間である。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■有望なパートナーの存在が非常に重要

海外展開を行う上で、パートナーの存在は非常に重要である。ローカルでの様々な対応を日本人だけで行うことは不可能であり、味千ラーメンが今日のように海外で店舗を増やすことができたのも、パートナーの存在のおかげである。逆にいえば、パートナーを間違うと、大変なことになる。

最初に進出した台湾では、協力者であるパートナーとの関係がうまくいかず、撤退となったが、香港に進出して以降のパートナーとは、ずっと良好な関係にあり、解消に至ったケースは1件もない。

パートナーは大企業だから安心で良いというものではなく、個人の場合もあり、見極めは本当に難しい。少なくとも、ビジネスのビジョンが一致することが重要である。

何度もアプローチを受けている企業も存在するが、ビジネスに対する考え方が一致せず、契約には至っていない。先方は、味千ラーメンの店舗展開を一つのビジネスモデルとして完成し、それをパッケージ化して、将来第三者に高く売りつけようという考え方がある。ビジネスモデルを商売にしようという考え方にはとても合意できない。当社は、味千ラーメンを大事に思ってくれるパートナーと商売をしたいと考えている。

中国アジア市場における今後の事業展望

■今後もパートナーとの事業展開がベースに

今後も、当社の事業に関心を持ってくれて、出店したいというパートナーが現れれば、その国・地域の店舗展開を考えるというのが基本スタンスである。

株式会社ピーコック　http://www.peacock-japan.co.jp

タイ、中国への進出･撤退の後、ベトナムでの事業展開に成功
中国市場への再上陸を目指し、大手商社とマーケティングを実施

■会社概要

住　所：新潟県長岡市新産３丁目２番地１　設立年：1972 年（1971 年創業）
資本金：6,370 万円　従業員数：250 人
事業内容：たこ焼き、お好み焼きなどの冷凍食品製造、和風ファーストフードチェーンの展開
協力工場：ベトナム工場（ハイフォン市、ダナン市、ホーチミン市）

【ベトナムを中心とする海外での事業展開の概要】

- たこ焼き、たい焼き、お好み焼きなどの冷凍食品を手がけ、業務提携によって、ベトナムに３工場を展開中。2011 年５月には、ベトナムに自社工場が完成する予定。
- 90 年代前半に中国の青島でたこ焼きを製造し、地元でヒット商品となるが、パートナーとのビジネスの考え方が合わず中国から撤退。その後、ベトナムで生産工場を立ち上げ、事業は順調に展開中。
- ベトナムから研修生を受け入れ、ベトナム人に工場の経営を任せるとともに、ベトナムの盤石な生産拠点を活かして、今後はベトナムへの内販、中国でのコンビニ展開など、アジア市場への本格的参入を図る。

ピーコックの店舗（左）と冷凍食品のたこやき（右）

（出所）（株）ピーコックウェブサイト

沿革・事業概要

■スーパーへのファーストフード展開から冷凍食品へ

当社は 1971 年に、長岡駅前にあった「長崎屋」にたこ焼きや焼きそばなどの和風ファーストフード店「ピーコック」をオープンさせ、1974 年には新潟のダイエーにも出店した。ダイエーへの出店を契機に、その後、全国の大手スーパーに和風ファーストフードを FC 展開していった。出店戦略はアメリカのマクドナルドの企業戦略を手本にした。

ところが、スーパーマーケットの勢いが徐々に衰え、郊外型の大型ショッピングセンターやコンビニエンスストアが台頭してきた。コンビニの急成長はファーストフード店には脅威であったが、逆に、たこ焼きやお好み焼きを冷凍食品にしてコンビニで販売できるのではないかと考え、冷凍食品事業に本格参入した。1991 年には、新潟県小国町に冷凍食品工場を建設した。

■うまい水、新鮮な野菜でつくる小国工場のたこ焼き

なぜ、たこ焼きを新潟の長岡で作っているのかというと、水の条件が良いからだ。一般の水道水は、硬度（うまさ）が 50～55 度といわれているが、小国工場では硬度は 29 度。また、水の温度が年間を通して 15 度±2 度で平均している。その結果、小麦粉を練るバランスがとても良い。

また、新鮮な朝採り野菜を使うことができる。日本は減反で田が余っている。そこで、キャベツやネギの生産を農家にお願いしたところ、気持ちよく引き受けてくれた。収穫してから 6 時間以内のネギは、感動するほどのねばねばのおいしさがあり、そのねばねばのあるネギをそのまま商品として使うことができる。小麦粉のグルテンも、練ってから 2 時間以内が勝負なのだが、そこに収穫してから 1 時間以内の野菜を使うことができる。小麦粉、水、ネギのすべてが本当に良好な状態のときに製品をつくることができる。これが小国工場の特徴であり、当社の強みではないかと思う。

■どこでどう売られるかを念頭においた商品開発

長岡の小国工場では、活発な商品開発が展開されており、量産立ち上げ時には、思いどおりの製品ができたかどうかの確認のため、バイヤーが現地工場を見に行くこともある。

しかしながら、現在は昔のように、単に商品開発＝製品ではなくなっている。オーブンレンジを使って温めたり、コンビニでは保温ケースを使ったりと、消費者への提供方法が多様化している。例えば、コンビニのレジの横によく置かれている保温ケースは「汗をかかない」「乾燥しない」「商品が劣化しない」という優れもので、ケース内の照明も従来技術とはまったく違う技術が採用されている。それに合わせて商品の提供方法を変えないと、今は通用しない。つまり、どこでどのように売られるか、ということを念頭に商品開発する必要がある。

海外展開の経緯

■タイへの進出と撤退

国内での和風ファーストフード事業が順調に推移し、国内では生産が間に合わないため、1995 年にタイへ進出し、タイで生産したこともある。当社の顧客からの依頼を受けて、タイへ進出している企業を手伝うことになったのであるが、タイは鋳物技術が未熟で、たこ焼き用の鋳物を日本から持ち込まなければならなかった。現地調達も試みたが、焼きを入れると黒いものがたこ焼きに付着したり、型が割れたりと使いものにならなかった。タイでは技術的にも時期尚早であると判断し、円満に撤退した。

■中国への進出と撤退

2000 年には中国の青島に進出し、漁業の町で海産物を手がけている会社に 1 億円ほど投資して、その工場の一部にたこ焼き工場をつくり、生産をスタートさせた。餃子がよく売れる町だったため、たこ焼きに餃子の具を入れて「たこ壷餃子」という名前で販売したところ、面白いほど売れた。野菜もよく採れる場所で、グリーン大根というものすごく辛い大根があり、その汁が餃子のにんにくに最適であった。

生産が追いつかないほど売れたが、生産が増えるとパートナー企業から値上げの要求が入った。このパートナーとはビジネスに対する意見が合わず、結局、中国からも撤退を決めた。中国は投資したものは持ち帰れないため、機械から何から何まで放り投げる羽目になった。

海外でパートナーを組む上で一番困るのは、仕事が増えるとすぐに値上げを要求され、仕事がなくなればもっと仕事をくれと要求されること。また、工場の作業者が何をつくっているか分かっていないような企業の事業は成功しない。

■ベトナムへの進出の経緯

現在、ベトナムには３つの協力工場がある（ハイフォン、ダナン、ホーチミン）。当社の直営工場ではないが、当社が機械設備を提供し、資金を貸し付けるという形で業務提携している。現在、自社工場も計画中で、既に 15,000 ㎡の自社工場用地を確保している。

最初に進出したハイフォンの協力工場は、社長がたまたまパーティで知り合ったハイフォン市の市長が紹介してくれた。ハイフォン市の市長が日本語を話していたので、「ベトナムで商売をしたいのだがよい場所はないか」と直接打診し、紹介を受けたものである。

約 20 年前にある日本企業がベトナムに大学をつくったが、その後、諸般の事情から閉鎖したことがある。その大学の卒業生が当社の会社に入り、ベトナム工場の立ち上げから手伝ってくれた。現在はベトナム工場の社長に就任している。

■ベトナム工場はベトナム人に任せる

当社のベトナム工場は、社長も副社長もベトナム人で、商品の輸出から管理まで抜群の能力を発揮している。日本人が２名常駐しているが、これは日本人のバイヤーの希望で配置しているのであり、本当はベトナム人 100％の会社にしたい。

■ベトナム人にタコを食べてもらう努力を継続

ベトナムではタコが捕れるものの、ベトナム人はタコを食べる習慣がない。そのため、漁船はイカを捕る際、一緒に捕れるタコは捨てていた。それが、当社のたこ焼き工場の出現で、いまは両方とも商品となり、漁業者は喜んでくれている。当社もタコを輸入から現地調達へと切り替えることができた。

社長がベトナム工場に行くと従業員が歓迎パーティを開くので、その際必ず、従業員にタコ料理を食べてもらうようにしている。例えば、イカの煮付けやおでんをタコに置き換えて作る。最初はイカ料理ばかりなくなって、タコ料理が残ることもあったが、今はタコも同じくらい食べてくれるようになった。しかし、従業員がタコを普通に食べるようになるまでに５年くらいはかかった。

なぜ従業員にタコ料理を提供し続けたかというと、ベトナムで働く人に自分達が作っているものはおいしいということを分かってもらいたかったからである。従業員が自分のつくる商品を理解できなければ、どんな商品もバランスが悪くなって成功しない。

海外販路開拓への取り組み

■ベトナムにおける販路開拓の可能性

ベトナムはまだ生産拠点で、たこ焼きを販売しているわけではない。しかし、たこ焼きを食べたことのないベトナムからの研修生が、日本へ来て、いつの間にかたこ焼きを食べるようになり、かつ、たこ焼きのおいしさを理解して興味を持つようになってくれる。非常に厳しい検査のなかで商品をつくる意義を理解するようになり、これが日本で売られているのなら、早くベトナムでも売られるといいといってくれるようになった。

ベトナムでは結婚式が多く、国内のめでたい記念日ともなれば１日 2,000 組程度が挙式し、同時に、結婚式と同じくらいの数の子供が毎日生まれている。平均年齢 28 歳という若い国の人々が、たこ焼きやたい焼きをおいしいといってくれたら、ビジネスは必ず伸びる。そうした国と当社は長年交流を持ち続けてきたので、それが莫大な財産となっている。

ベトナムにも富裕層が増えており、中国同様に、

ベトナムの富裕層は日本人より高いものを買う。おそらく２～３年も経つと、ベトナムにも店ができると思う。ベトナムでフランチャイズを展開したいという顧客もいる。成功するかは分からないが、38年前にピーコックが創業したときのようにベトナムでも展開できればよいと考えている。

■中国における販路開拓

中国ではコンビニが急増しており、中国で販路開拓する場合は、コンビニ販売を中心に考えている。今、中国に5,000～6,000店舗あるとされるコンビニは、将来的には 2 万店舗になると予想されている。コンビニは、アメリカよりも、日本や中国のような都市部で人々がふらりと立ち寄れるようなところの方が事業展開しやすい。そして、中国のコンビニでは日本の商品が受けいれられやすいだろうということで、たこ焼きにも商機があると考えている。

価格はジャパニーズ価格でいく。そのためには富裕層がターゲットとなる。日本と違って、中国の富裕層は値段を下げたら買わない。中間富裕層も同様の傾向にある。8 個入りの冷凍たこ焼きで、1 元程度。これは通常売られているたこ焼きの 4～5 倍の価格である。地区によって野菜は変えるが、日本風のたこ焼きも売るし、中国味のジャパニーズたこ焼きも売る予定である。

今後、中国では富裕層のみならず、中間富裕層ももっと増えるはずで、そこをターゲットに売り込むべく、準備を進めている。既に大手商社と一緒に上海中心の市場調査を終えているが、今は上海万博を控えて市場も慌ただしいので、万博後に本格的に販路開拓に向けて取り組む予定である。

現在、中国にはチルド車がないが、たい焼きなどの当社の商品は糖度54度で、チルド車がないと腐ってしまう。2 年後には中国にもチルド車が普及すると予想されているため、それまでにさらに市場調査を進めておくつもりである。

■海外販路開拓にあたりブランド名を検討中

海外で販路開拓を行うにあたりブランド名は重要であり、ベトナムと中国で展開するブランド名を、現地の従業員に決めてもらおうと考えている。現地の人にも分かりやすく、そして、気持ちよく買ってもらえるような名前が好ましい。ピーコック「孔雀」は良いイメージだといわれているため、おそらく「孔雀」が採用されると思う。

海外販路開拓を成功に導くポイント

■末端で働く人の気持ちが商品に表れる

末端で働く作業員が、気持ちの入らない商品をつくることがないよう、細心の注意を払っている。商品を理解することなく、上から指示されたことを、ただ忠実に守りつくっているだけでは、心のこもらない商品を作ってしまうからである。現場で働く作業員にも、自分たちがつくっている商品がおいしいかどうか、どこで売られているのか、喜んでお客さんが買っているのかどうかを理解してもらうことが大事であると考えている。

主力工場のベトナムからは毎年 10～12 名の研修生を日本へ連れてきており、研修生には日本の工場で働いてもらいながら、ISO や HACCP という厳しい衛生管理下でつくられる商品が、「日本でこういうふうに食べられている」「こんな人々に買われている」と知ってもらうよう努めている。そうすることで、なぜ、厳しい品質管理が必要になるかを理解してもらう。

現地の人に作業を任せ、そして、どんなものでも、末端で働く人が楽しく、理解する商品にすることが重要である。食べ物であろうがなかろうが、現地の人が理解する品物でなくては海外事業は成功しないと考えている。

中国アジア市場における今後の事業展望

■コア商品をベースにベトナムや中国で事業展開

ベトナムの平均年齢は 28 歳と若く、ファーストフードも出して欲しいという意見も出ている。そうした要望を汲み入れながらも、基本アイテムは変えないという１社１品型の戦略でやっていく。ピーコックは“孔雀”なので、アジアでもきれいな角度で羽ばたいて行きたい。

第3章 アジア市場を開拓するためのマーケティング戦略

第２章では、アジア市場で販路開拓に取り組む中小企業の事例を直販、代理店の活用、FC 展開といった流通戦略を切り口に紹介した。

本章では、流通戦略を始めとするマーケティング戦略について詳しく分析していくが、それに先立ち、まず第１節では、新興国市場の開拓ならではの課題を克服するために、各社がどのような取り組みを行っているかを概観する。第２節では、アジア市場開拓におけるマーケティング戦略の特徴を「流通戦略」を中心に分析を行い、第３節で海外販路開拓に必要な体制について整理する。そして、最後の第４節では、中小企業がアジア市場を攻略するためのポイントをまとめる[10]。

第1節　いかにして新興国市場へ浸透するか

アジア新興国でも「Made in Japan」あるいは「Made by Japan（日本企業によって製造された製品）」ならではの付加価値の高い製品を売り込んでいる事例が大半であるが、その中には、そもそも新興国の人々には馴染みの薄い商品もある。また、商慣行や消費者の嗜好の違い、品質やブランドをいかに維持するかといった様々な課題を乗り越える必要もある。その一方で、既に海外先進国で販路開拓の実績を持つ企業は、これまで蓄積したノウハウを新興国で適用できる可能性もある。

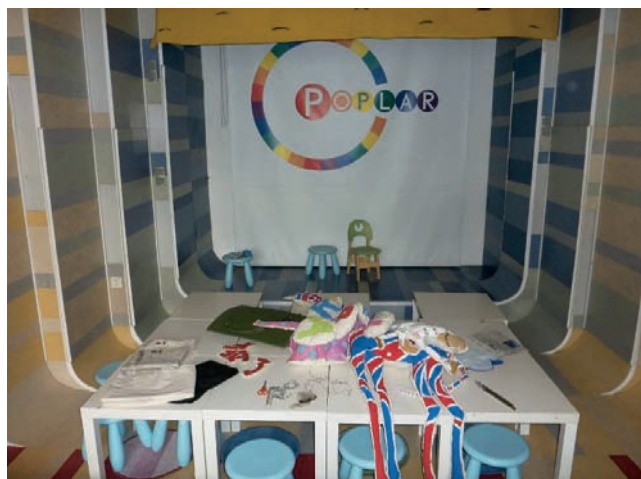
事例を俯瞰すると、それぞれの商品の持つ特性や、新興国ならではの課題をどのように克服していったかの解決策は、まさに多種多様である。各企業は、局面局面で、自社の商品に最適な流通形態や生産体制を選択している。

ここでは、事例企業がアジア市場を開拓するうえでの課題をどのように克服していったかについて紹介しよう。

（１） 新興国に馴染みの薄い商品を売り込む

事例の中で、新興国に馴染みのない商品の典型例は「絵本」である。㈱ポプラ社は、絵本文化がなかった中国へ絵本を売り込むために、出版社であるにもかかわらず、北京や上海に子供向けの絵本館（書店）を開き、店内に設けたイベントルームで、子供達への“読み聞かせ”を直接行っている。中国の人々に絵本とはどのようなものかを理解してもらうには、実際に絵本を手にとって見てもらうことが必要であり、また、読み聞かせをした時に子供たちが笑ったり、驚いたりする反応を親に見てもらうことが必要不可

[10] 第２章で紹介した事例企業は、結果的に、中国で販路開拓に取り組む中小企業が多くなっている。そのため、本章は、アジア市場の中でも特に中国市場についての販路開拓が分析の中心となっている。

図表 3−1　㈱ポプラ社の書店に併設された読み聞かせのためのイベントルーム

（出所）北京蒲蒲蘭絵本館にて撮影

欠との考えからである。

また、本格的な海外市場開拓はこれからであるが、ベトナムでたこ焼きを製造している㈱ピーコックは、約5年にわたって、「たこ」を食べたことがないベトナム人従業員に根気よく働きかけ、「たこ焼きがおいしい」といわせるまでにした。海外でたこ焼きを販売するには、ローカルの人々にたこ焼きの味を知ってもらうことが必要であるが、それ以前に、そのたこ焼きを作っている従業員がたこ焼きをおいしいと感じ、自分たちの作る商品に愛着や誇りを感じることが重要だ、と同社は考えている。

このように、新興国に馴染みのない商品を売り込むために、多くの企業が消費者などに対して直接プロモーションを行い、これまで新興国にはなかった新たな商品に馴染んでもらう下地づくりを行っている。

（2） ビジネスインフラ不足や商慣行の違いを乗り越える

新興国の販路開拓で問題となるのが、ビジネスインフラの不足や商慣行の違いである。中谷酒造㈱は、進出当時の中国では流通が未整備だったため、独自の直販体制を構築している。同社は1990年代の半ばから中国の天津で本格的な日本酒づくりに挑み、純米酒「朝香 ASAKA」は今では中国ほぼ全域の日本料理店で広く扱われるまでになっている。しかし、同社が内販をスタートさせた1996年当時の中国では、まだ計画経済の名残で流通業が育っておらず、顧客に商品を届ける手段が存在しなかった。卸売業の看板をかかげる業者は一応存在したが、在庫管理もできなければ、先入れ先出しという知識も持ち合わせておらず、代金回収にも不安があったという。

そこで、同社は自前で営業マンを育て、営業マンが顧客に直接商品を配送する独自の直販網を構築してしまった。現金取引を基本とする直販網の構築により、代金回収を確

実にするとともに、社員による直販ルートを確保することで模倣品を排除することにもつながったという。

（３） 嗜好の違いに対応する

㈱パントーネシステムは、中国の自社工場で日本市場向けの成形冷凍パン生地を製造しており、一部は中国国内向けにも販売している。同社は「中国は肉まんのような蒸かし饅頭が主体で、パンのように生地を焼いて風味で食べるという文化がない。そのため、日本人からすれば生焼けのようなパンが好まれる。肉や魚などの具を入れる際の香辛料も独特である」と、日本と中国との食文化や味覚の違いを指摘している。そのため、同社中国工場では、日本向けの製品開発は日本人技術者が、中国向けの製品開発は中国人技術者が行い、現地向けに味や食感を変えている。

ただし、後述するように、今回の事例のなかでは現地の嗜好に対応しているところは少数であり、「アジアの嗜好は日本人と同じ」「日本と同じものであることが売りになる」との理由から、新興国市場でも日本と同じ製品を販売する事例のほうが多い。また、（４）でみるように、日本と同じ品質を維持するよう、新興国でも努力している。

（４） 品質やブランドを維持する

「味千ラーメン」を出店している重光産業㈱は、FC 展開によって、今や世界各国に約 600 の店舗を有している。そして、世界中のどこで食べても味千の定番ラーメンの味は変わらないよう、スープと麺の管理に細心の注意を払う。秘伝のスープは、日本と中国にあるスープ工場から世界中の店舗に配送されるが、中国のスープ工場は秘伝の味が流出しないようブラックボックス化している。

また、味千ラーメンの味とブランドを管理するため、原則としてエリアごとにパートナー企業を定めて FC 権を付与し、それぞれのエリアではパートナー企業が直営で店舗展開している。海外で通常の FC 展開を認めてしまうと、末端まで味やブランドを管理することが難しくなるからである。

同社の場合は、スープという品質維持の核となる部分を自社が直接管理し、エリア FC 方式を採用することで、品質やブランドの維持に努めている。

（５） ターゲットとする顧客層を明確にする

アジア新興国への販路開拓に取り組む上で重要となるのは、「ターゲットをどの顧客層に設定するか」である。なぜなら、それによって採用するマーケティング戦略が変わってくるからである。

第２章で紹介した事例企業をみると、その多くがこれまで高所得層をターゲットとして、新興国市場を開拓している。そうした傾向は、特に、進出初期の段階において顕著

図表　3－2　中国の一級百貨店内にある内野㈱の店舗

（出所）上海市内の百貨店にて撮影

である。例えば、2005 年に出店を開始した内野㈱は、中国市場でも高所得層を主なターゲットとし、日本とほぼ同様のタオル・トイレタリー商品を一級百貨店で販売している。

事例企業の多くが高所得層をターゲットとしてきた背景として、新興国経済の発展段階と、現在の日本企業が持つ製品特性との間の相対的な関係が指摘できる。日本企業が販売する製品は、高品質であるがゆえに高価格といった特性を持つ。一方、新興国経済は、近年成長著しいとはいえ、一人あたり GDP でみると、日本に比べて相対的に低い水準にある。そのため、日本企業が現在持つ製品をそのまま新興国市場に展開しようとすると、必然的に高所得層をターゲットとすることになる。

したがって、新興国経済が発展するにつれて、日本企業がターゲットとする顧客層は変化する。第 1 章でみたように、アジア新興国市場では、今後、世帯可処分所得が 5,001 ドル～35,000 ドルのボリュームゾーンが急激に増加する見通しである。そのため、事例企業の中にも、ターゲットとする顧客層を高所得層から中間層へ広げようとしたり、それに合わせて、流通チャネルを多様化させている企業がみられ始めている。前述の内野㈱は、現在、中間層を狙って、新たなた製品・ブランドを投入し、流通チャネルを大衆百貨店へと拡大させようとしている。

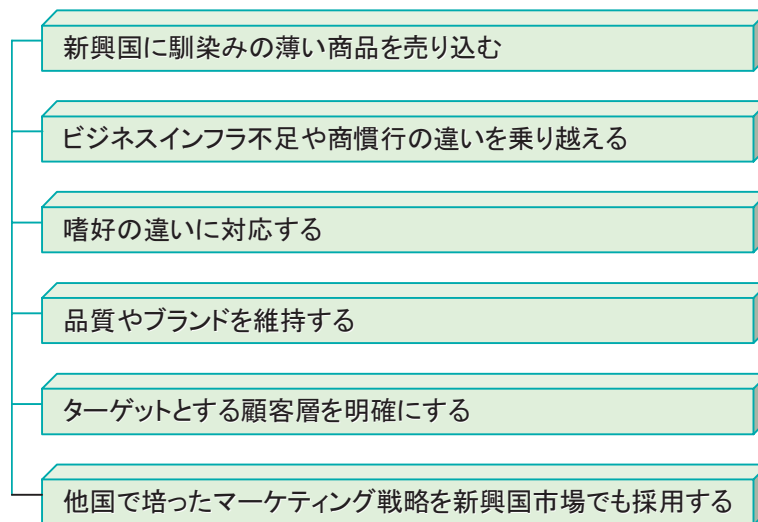
このように、新興国経済の発展段階と自社の持つ製品特性との相対的な関係が変化することによって、ターゲットとなる顧客層は変化する。そのため、海外販路開拓を行おうとする新興国の発展段階に応じて、顧客層を明確にすることが重要である。

（６） 他国で培ったマーケティング戦略を新興国市場でも採用する

（1）で紹介した企業と同様に、新興国市場ではなじみのない商品を展開しながらも、代理店制度を当初から持ち込む企業もある。

手持屈折計で海外市場シェア 35％を有する㈱アタゴは、現在、世界 154 カ国にユーザーを抱える。同社は、販社のある米国、インド、タイ、ブラジルを除いて、原則として一国一代理店制度を採用し、現地代理店にマーケティングを任せている。また、エレ

図表　３－３　新興国市場を開拓する上での課題とその克服方法

- 新興国に馴染みの薄い商品を売り込む
- ビジネスインフラ不足や商慣行の違いを乗り越える
- 嗜好の違いに対応する
- 品質やブランドを維持する
- ターゲットとする顧客層を明確にする
- 他国で培ったマーケティング戦略を新興国市場でも採用する

キギター・ベースの世界３大ブランドの１つである「Ibanez（アイバニーズ）」を生み出した星野楽器㈱も、原則として一国一代理店制をとり、有名ミュージシャンと専属契約を結んでプロモーションを行う方法は世界共通で変えていない。

両社とも、既に他の海外市場開拓の経験がある点で共通している。両社は、新興国においても、製品や流通戦略は世界共通の方法を採用しており、新興国市場も世界市場の一市場として開拓を行っている。

第2節　市場をグリップするための多様な流通戦略

海外で販路開拓を行うにあたっては、誰に（ターゲット）、何を（製品戦略）、いくらで（価格戦略）、どうやって売るか（プロモーション戦略）といった点がポイントとなるが、今回のケーススタディを通して、中小企業の海外販路開拓において最も重要と考えられるのが「流通戦略」（どのようなチャネルで売るか）である。差別化された製品を持つだけではだめで、それを海外市場に流通させる仕組みを構築し、市場をいかにグリップするかが極めて重要となるからである。

流通戦略は大企業にとってももちろん重要であるが、経営資源の乏しい中小企業にとっては、より重要なものとなる。とりわけ、中国は市場が巨大で、地域によって商慣行が異なるため、中小企業が自社単独で市場をグリップすることは不可能に近い。そのため、代理店を活用したり、直販の場合は現地人材をうまく活用することが必要不可欠となる。

各社がいかなる流通戦略をとるかは、とりわけ「ターゲット」と深くかかわっており、国土が広大で地域ごとに商慣行が異なる中国では「販売エリア」とも密接にかかわる。

本節では、最初に流通戦略を規定するターゲット層と販売エリアとの関係について分析を行ったうえで、事例類型化の切り口とした直販、代理店、FC 展開といった各社の流通戦略の特徴を分析している。そして、「製品戦略」「価格戦略」「プロモーション戦略」についても分析を行っている。

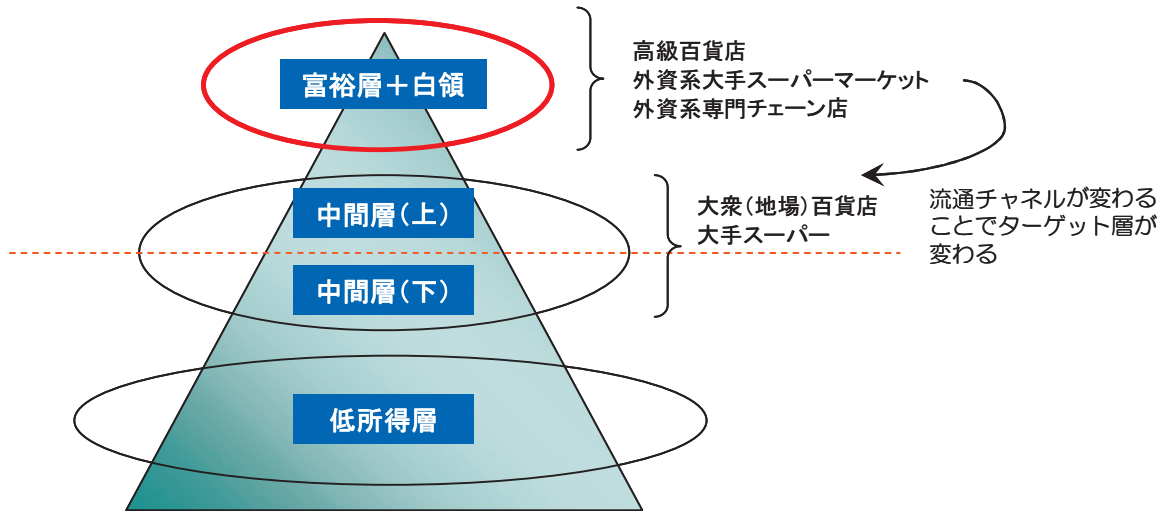
（１） 流通戦略を規定するターゲット層と販売エリア

①ターゲット層と流通戦略との関係

中国ではターゲット層と流通チャネルがきれいに棲み分けられている（図表 3－4）。例えば、高級百貨店は、富裕層や白領（バイリン）と呼ばれる高所得層が来る場所であり、そこで買い物をすることが一種のステータスとなっている。日本のみならず、世界の有名ブランドがひしめき合うため、ブランドを持つ日系企業でも中国の高級百貨店へ出店することはそう簡単ではない。だが、高級百貨店にいったん店を構えると、それが実績となって、他の百貨店からも次々と出店を打診されるという好循環が生まれやすい。

百貨店はマージンが高いといった問題もあるが、㈱アイリスは「高いマージンを取られたとしても、百貨店は富裕層の顧客をがっちり掴んでおり、得意客に DM を出すなど販促活動もしてくれるので、出店するメリットは大きい」という。このように、富裕層や白領（バイリン）を相手にするのなら、まずは百貨店攻略が重要になる。

第１章でみたように、現在、中国では外資系の大手スーパーや専門チェーン店の出店が相次いでいる。スリッパを中国国内向けに販売しているエトワール㈱は、台湾資本で

図表　3－4　ターゲット層と流通チャネルの関係

インテリア雑貨などを展開する HOLA 特力屋を主要な取引先の一つとして挙げるなど、外資系大手スーパーや専門チェーン店も有力な販売先となりつつある。

なお、富裕層の開拓に一定の成果を収めた後は、中間層のアッパーレベルにターゲットを拡大するため、大衆百貨店やローカル資本のスーパーを攻略する企業もある。ターゲット層と流通チャネルが密接にかかわっている中国では、ターゲットを広げる際には、流通チャネルの見直しや価格、ブランド（商品構成）の見直しも必要となる。

内野㈱は、今後は富裕層と急成長している中間層の両方をターゲットに据えていくとして、中間層向けに現在よりも 2～3 割低い価格帯の製品を投入する戦略である。富裕層向けは従来どおりの「UCHINO Bath Designs」というブランドで展開し、中間層向けは「内野 Bath Collections」というブランドで展開する。ただし、ブランド名を変更するだけではなく、富裕層向けは高級百貨店で、中間層向けは大衆百貨店でと、明確に流通チャネルを区別する方針である。

㈱アイリスは、店舗販売からカタログによる通信販売へと比重を移しているが、さらに、今後はインターネット販売にも参入して、百貨店で販売する製品よりも安い価格で製品を提供する方針である。つまり、富裕層を顧客に持つ百貨店では従来どおりの高級品を扱い、価格の安い若者向けの商品はネット販売という流通チャネルで取り扱うといった具合に、ターゲットとする顧客層に最も適した流通チャネルを選択している。

②販売エリアと流通戦略との関係

中国では、富裕層が集中する上海や北京などの商都や一級都市に重点を置いた販売戦略をとる企業が多い。中国は広大なので、特定都市や地域に集中して出店するだけでも、一定の売上を獲得できる。ただし、商都や一級都市をほぼ掌握した企業は、二級都市や三級都市へと販売エリア拡大を狙っており、それに伴って直販から、代理店の活用、FC展開、インターネット活用などへと、市場をグリップする方法を多様化させている。

そうした多様な手段の中でも、中国では、とりわけ代理店制度を活用する中小企業が多くみられる。地域ごとに商慣習も異なり、人脈営業が物をいう中国では、エリアごとに代理店を置き、販路開拓を任せた方が効率的かつスピーディな事業展開が可能となるからである。

代理店の活用は、中小企業の海外販路開拓において有効なツールとなり得るが、有利な条件交渉を行うには、代理店に扱いたいと思わせるブランド力（商品の魅力）は当然のこと、代理店との共存共栄を図るためのセールスやプロモーション、アフターサービスを支援するツールやノウハウも必要である。代理店を見つけて任せればよい、という簡単なものではない。

（2） 流通戦略の特徴

①直販　～現地化の徹底が重要～

直販で販路開拓に取り組むケースは、a.進出から日が浅いため、まだ製品の市場浸透度が十分ではなく、取扱量も小さい場合と、b.製品の市場認知度も高く、取扱量も大きい場合とに大別できる。a.のケースは、自ら販路開拓に乗り出すことでマーケティング調査を兼ねるという側面もあるが、市場での認知度が低いため、よいパートナーとなる代理店の発掘が難しいという事情もある。一方、b.のように、市場浸透度が高く、取扱量が大きいにもかかわらず、直販体制を敷いているケースでは、「経営の現地化」が進展していることが特徴である。

たとえば、㈱アイリスは、中国のグループ会社の社長はすべて中国人で、日本人常駐者もいない。製品企画は日本で行うが、販売戦略は完全に現地に任せている。中谷酒造㈱も中国に常駐する日本人はおらず、社長が中国と日本を行き来している。販路開拓は、営業ノウハウをたたき込まれた現地社員が、中国全土に送り込まれている。

中谷酒造㈱の場合は、第1節で紹介したように内販に取り組んだのが 90 年代半ばと早く、当時の中国にはまだ卸売業が根付いていなかったことから、自社の営業マンで代理店網のようなものを作りあげてしまった面もある。自社営業マンによる直販体制により、中国全土の日本料理店の約 80%をグリップするという成果を上げているが、営業マンはそれぞれ決められたエリアを担当しており、エリアごとに代理店を配置する方法と同様であると読み替えることもできる。

さらに、同社のユニークな点は、営業マン全員を天津出身者にしている点にある。一般に、国土が広大で多民族国家の中国では、日本以上に地域ごとの事情が異なるため、各地域のことはその地域の出身者に担当させた方がうまくいくと考えられている。たとえば上海のマーケットは上海出身者に、北京のマーケットは北京出身者に、広州のマーケットは広州出身者に、という具合である。しかし、同社の場合は不正を防ぐために、あえて地元との癒着を避けるような人選体制で臨んでいる。ただし、同社の場合は、社長自ら営業マン教育の徹底を図るなど、地縁や個人的人脈に頼らない営業ノウハウを伝授できているからこそ、成功しているともいえる。

中谷酒造㈱　自社営業マンによる直販体制で中国全土の日本料理店をグリップ

1996 年当時、中国はまだ社会主義計画経済のなごりで流通業が育っていなかった。卸売業者は、役所が看板を掛け替えただけで、ここに商品を渡しても在庫管理すらしてくれない。代金回収にも不安がある。

そこで、日本料理店の多い沿海都市ごとに営業所を設置し、そこから自社の営業マンが地域の日本料理店に配達する直接販売網を構築した。営業マンは中谷社長自らが教育した。清酒は高温と光、それに時間経過に弱いデリケートなものであるため、配送中の品質管理と、料理店内の品質管理の重要性を教えた。また、毎週消費されるだけの量を毎週配達すること、料理店の在庫が先入れ先出しになるよう倉庫内の積み替えを行うことなども教えた。与信管理も重要である。小口取引はその場で現金回収、前回配達分を次回納入時回収、それ以外は月末締め翌月払いとなる。店が繁盛しているか、店の清掃は行き届いているか、従業員の様子はどうか、これらから店の信用状況を判断することも教えた。

営業マンは全員が天津で採用した社員で、天津出身者である。中国は広く、地域ごとに考え方が異なる。これにより従業員間の摩擦が軽減される。取り決めたルールを守らない場合は辞めてもらうなど、信賞必罰で臨んでいる。

②代理店　～ローカル市場のコネクションを重視～

a. なぜ代理店を活用？

直販は、営業マンを直接グリップでき、消費者ニーズや市場の変化を直接捕捉できるところにメリットがあるが、営業マンの教育に時間と労力がかかり、事業展開が遅れるといったデメリットもある。そのため、販売エリアを短期間に拡大しようとする場合には代理店を活用するメリットも大きい。特に、中国のように都市や省ごとに事業環境の変化が大きく、店舗物件の取得や百貨店への出店にも人脈が物をいう国では、ローカル市場に詳しい代理店に任せた方がスピーディな事業展開が可能となる。

代理店を活用しているケースをみると、世界市場で幅広く製品を販売し、ブランドを確立させているケースが多い。こうしたケースでは、星野楽器㈱や㈱アタゴのように、他国とほぼ同様の製品や代理店制度を新興国にも持ち込むことで、販路開拓に成功している。また、内野㈱のように、主な販売先は中国であるが、上海や北京といった一級都市に限らず、中国全土で販路を開拓しており、広大な中国市場を開拓するためにローカルの代理店を活用しているケースも多い。

b. 事例にみる代理店制度の概要

星野楽器㈱と㈱アタゴは、販売する製品の性質はまったく異なるが、両社の代理店制度には共通するところが多い。原則として一国一代理店制度をとり、代理店に各エリアでの独占的販売権を与える代わりに、マーケティングやセールス、アフターサービスなどを任せている。ただし、何もかも代理店に任せっきりにするのではなく、販促マニュアルを作ったり、日本でリペアサービスの訓練をしたりと、営業やアフターサービスの支援をしっかりと行っている。

一方、代理店は競合製品こそ扱わないものの、数多くの商売を手がけている。そのため、自社製品の販促を推進するよう代理店のモチベーションを高めるには、やはり自社の製品を扱うメリットを実感させる必要がある。そのためには、常に魅力ある製品を提供し、代理店の販促につながる提案を行うことが必要であり、代理店との間にはよい意味での緊張関係がある。そのうえで、代理店との間には信頼関係の構築が欠かせず、人間性も含めたよいパートナーとの出会いや発掘が非常に重要との認識を両社とも示している。

なお、両社とも一国一代理店制度を原則としつつも、㈱アタゴはビジネスが複雑なインドには販社を設立してインド人に代理店を束ねさせ、星野楽器㈱は主要エリアごとに営業事務所を設置して、北京は北京出身者に、上海は上海出身者に任せるといった現地化を行っている。代理店制度をとるにしても、どこまでを直接コントロールするか、どこからをローカルに任せるか、市場特性に応じたハンドリングが必要となる。

内野㈱も、中国全体を直営でカバーするよりも、地方の百貨店にコネクションを持つ地元の代理店に任せる方が得策との判断から、代理店を活用している。ただし、基本的な代理店制度は、星野楽器㈱や㈱アタゴと同様であるが、中国では上海などのアンテナショップのみ自前で出店し、それ以外の店舗は代理店に任せている点に特徴がある。なお、上海を直営にしているのは、アンテナショップという位置づけに加え、直営店を持つことでノウハウを蓄積することも大切との認識からである。

同社は上海にショールームを構えており、中国全土から代理店が製品や陳列を見にくる。実際の店舗レイアウトも提示して、どのような形で製品を展示・販売すべきかも理解してもらっている。また、ショールームでは中国や台湾から代理店を集めて、春夏コレクションを開き、あわせて代理店会議を開催したりしている。

c. 代理店との取り決め（リスクシェア、インセンティブなど）

星野楽器㈱、㈱アタゴ、内野㈱のいずれのケースも、代理店との間でプライシングやリスクシェア、インセンティブなどの取り決めを明確に交わしている。

事例をみると、価格決定権や店舗設計など、ブランドイメージに影響する部分は、すべて事例企業側でコントロールしている。内野㈱では代理店管理チームを設置し、中国全土を 3 つのエリアに分けて、ブランドイメージを損なうような安売りが行われていないかどうか、常に代理店の店舗チェックを行っている。

リスクシェアについては、基本的に代理店が在庫を持ち、自らの責任でマーケティングやプロモーションを行い、かつ、代金回収リスクを負っている。つまり、大半の事例において、代理店とは前金の現金商売を基本としているため、事例企業自身は代金未回収や倒産によるリスクは負っていない。代理店にリスクを取らせる強気のビジネスモデルはブランド力によるものと考えられ、逆に製品力やブランド力がなければ、代理店を活用した流通戦略はとりづらい可能性がある。

代理店へのインセンティブについては、各社とも重視している。内野㈱は代理店との間であらかじめ定めた一定の販売ノルマを上回った代理店にインセンティブを付与している。㈱アタゴは、代理店へのセールスサポートを行い、同社の製品を「売りやすい製品」「利益が出る製品」として、扱うことにメリットを感じてもらうことが重要だと考えている。

そして、各社とも代理店を何らかの形でサポートしており、代理店と Win-Win の関係を構築しようとしている。星野楽器㈱は有名ミュージシャンと専属契約を結んでコンサートやイベントを通して販促活動を展開しているが、現地でのイベントの開催・運営のノウハウを提供するなどして、代理店のプロモーションをサポートしている。また、新興国では楽器のリペアに対する知識や経験が乏しいため、代理店から研修生を受け入れ、リペアサービスの体制が整うよう人材育成に協力している。内野㈱も代理店による地元百貨店への営業に同行して製品プレゼンテーションを行うなどしており、各社とも代理店のプロモーション活動には協力的である。

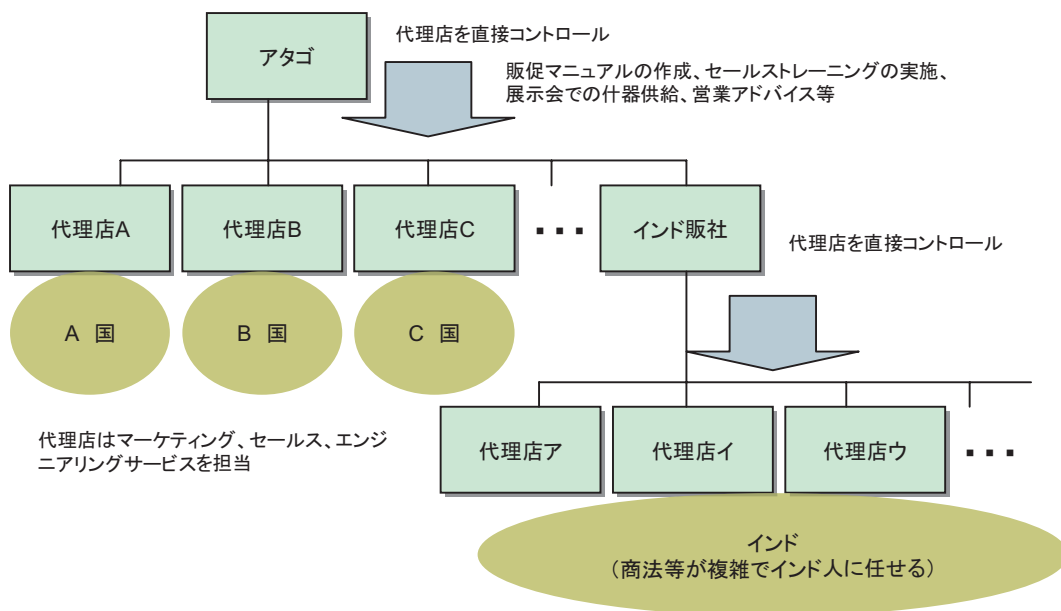
以上、代理店制度について概観してきたが、参考までに代理店制度を活用した典型的事例として、㈱アタゴ、内野㈱の具体例を見ておこう。

㈱アタゴ　一国一代理店を基本とするが、商法が複雑なインドは販社に任せる

㈱アタゴは、現在、世界154カ国にユーザーを抱え、屈折計の海外市場シェア35%を保有する。同社は、販社を置くアメリカ、インド、タイ、ブラジルを除き、現地商社などを代理店とする直接貿易を基本としている。また、数年前から原則一国一代理店とする方針を立てて、代理店の再編を進めている。なお、同社は日本での生産を基本とし、海外では一切生産をしていない。

既にアジアではインドとタイを除き、一国一代理店制度をとっている。代理店にはマーケティングとセールス、加えてサービスエンジニアリングも任せ、一方、同社は販促マニュアルの作成や、セールストレーニングの実施、展示会の什器供給などを行い、それぞれの地域の市場攻略をバックアップしている。どういう産業に、どういうニーズがあるかは、ある程度パターン化されているので、各国の主要産業に着目して、営業の仕方をアドバイスしたりもしている。

代理店との契約では、屈折計については同社製品のみを扱うこととしており、手持屈折計のように小型の製品は、代理店がある程度在庫を持って販売を行っている。価格は同社がコントロールし、代理店は勝手に値付けをすることはできない。だが、ライバル会社と競っている場合にはケース・バイ・ケースで相談に乗り、柔軟に対応している。なお、代金回収のリスクは代理店がとっている。

図表　3－5　㈱アタゴによる代理店を用いた海外市場のグリップの方法

代理店との関係では、「いかに代理店に当社の製品を扱うことのメリットを感じてもらうか」が重要であるとしている。代理店としては屈折計こそ㈱アタゴの製品しか扱わないが、屈折計以外では様々なメーカーの製品を扱っているわけで、そういう代理店の頭の中で、同社の製品が常に一番の存在になっていることが重要であるという。そのためには、代理店が利益を出せることは当然として、セールスサポートによって“売りやすい”ことがポイントになるという。

このように、世界各地に代理店を配置し、直接代理店をコントロールしている同社であるが、たとえばインドには販社を設置し、その販社に150もの代理店のコントロールを任せている。インドはもともと代理店の数が多く、かつ、商法が複雑で、建値のつけ方などにより関税が大きく違ってきたり、州を越えると越境税がかかったりする。そのため、“インドのことはインド人に任せたほうがよい”と判断し、信頼できる代理店経営者にインド販社の経営を任せることにした。（なお、同社は米国にも販社を持つが、米国販社はマーケット情報を収集するために設置したものであり、代理店をとりまとめるために設置したインド販社とは設置目的が異なるとしている。）

内野㈱　アンテナショップは直営店、その他は代理店と契約

タオル、トイレタリー製品の製造販売を手がける同社は、中国のほぼすべての主要都市の高級百貨店に出店済みである。160の店舗（2009年12月末）のうち、上海はアンテナショップとしての役割を果たすため直営店として運営しているが、その他はすべてローカルの販売代理店とディストリビュート契約をしている。現在は45の代理店があり、それぞれの代理店が数カ所の百貨店を担当する形で、中国全土の店舗をカバーしている。

同社は代理店を選ぶ際、「いかにその地域でのリテールに強いパイプやコネクションがあるか」「資金力があるか」といった点を見て判断している。百貨店への出店や什器の購入は代理店が負担するため、それなりの資金力も要する。代理店は、同社の製品を買い取り、在庫を持つ形で販売する。日本の百貨店と違って返品はない。代理店は他社の製品も扱っているが、タオルについては同社のものに限って扱っている。

取引はすべて契約に基づいて行い、基本的に与信枠を与えず、かつ代金は前金で受け取る。代理店には「年間で、これだけは売ってください」というノルマをあらかじめ提示し、ノルマを超えればインセンティブを付与する。ノルマを達成できない場合、「即契約解除」とはならないが、3カ月以上達成できない場合はペナルティを課すことも行っている。

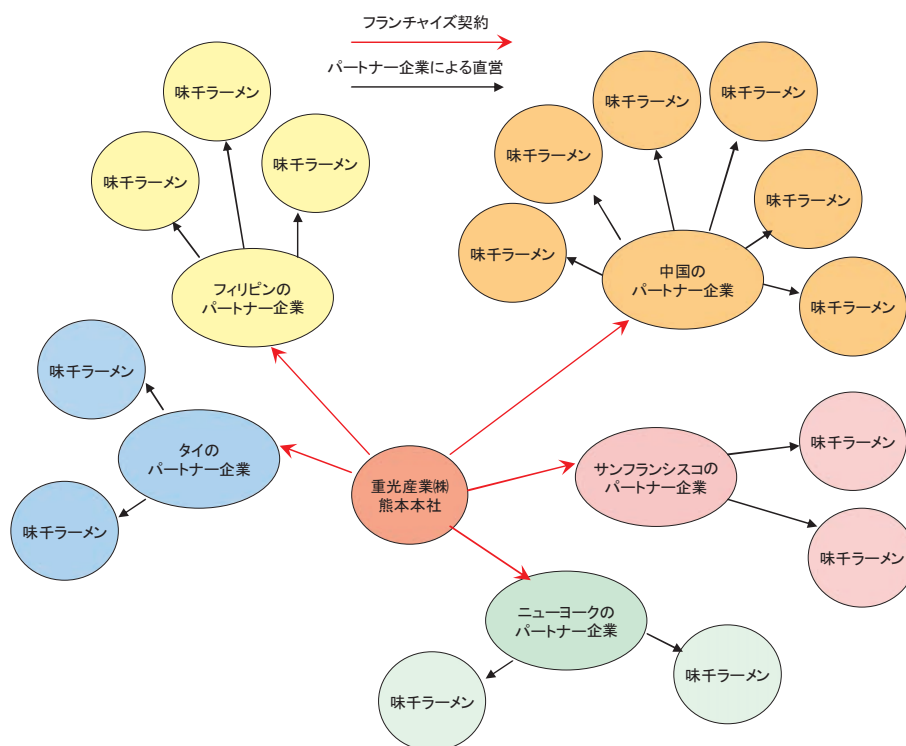
代理店との契約はあくまでもシビアに行うが、基本スタンスは代理店と一緒に繁栄することであり、代理店が地元の百貨店に売り込む際のプレゼンテーションには協力支援を惜しまない。店舗設計はブランドイメージにも影響するため、同社が図面を引くなどサポートしている。

③ＦＣ展開　～スピーディな店舗展開を可能に～

店舗展開のスピードアップを図るには、FC 展開も有効だ。特に、好立地の店舗獲得が売上に直結する飲食店が、中国のように不動産の取得・維持が難しい国で店舗展開していく上では、FC 展開が有効と考えられる。ただし、FC 展開を行う場合も、代理店同様に、ブランドイメージを失墜させないような管理が必要である。

世界中で味千ラーメンを展開する重光産業㈱は、エリア FC 展開で店舗を拡大してきた。同社の FC 戦略は第 1 節でも紹介しているが、エリアごとにフランチャイズ契約したパートナー企業（オーナー企業とも呼ばれている）を配置し、そのパートナー企業が直営で店舗を運営する方式をとっている。“定番である味千ラーメンの味は変えない”というこだわりを貫き、味千ラーメンのブランドを守るため、パートナー企業がさらに FC 展開することは認めていない。年に一度、世界中のパートナー企業が一同に会する会議を開催しており、そこで店舗展開にかかるノウハウを交換しているという。

なお、同社の場合は、積極的にパートナー企業を発掘するのではなく、FC 契約を打診されたら検討するという“待ち”のスタンスであるが、その場合もやはりパートナー選びが最も難しいという。パートナーは企業の場合もあれば、個人の場合もあり、「大手企業の方が安心」といった判断基準もないという。最終的には、どこまで信頼できるパートナーとなり得るかという点と、味千ラーメンを大事に思ってくれるかという点で、パートナーを選んでいるという。

図表　３－６　重光産業㈱のエリアごとのパートナー企業による海外市場のグリップの方法

④インターネットによる販売　～最小の投下資本で新たな顧客層を開拓～

第１章でみたように、中国では若者を中心にネットショッピングの利用が急増している。中国全土を店舗でカバーすることは難しく、出店コストがかからないネットショッピングは、中国市場開拓の重要なツールとなりつつある。富裕層を顧客に持つ高級百貨店とは異なり、若者をターゲットとする市場開拓のツールとしても有効である。ただし、百貨店とターゲットが異なるだけに、店舗販売とネットショッピングで扱う商品をどう差別化していくか、価格設定やブランド名なども含めて慎重に検討する必要もある。

ネットショッピングに参入する場合、インターネット販売に強みを持つ専門の会社と提携する方法もある。有機農産物を販売する㈱生産者連合デコポンは、主に香港やシンガポール在住の邦人に採れたて野菜の宅配サービスを行っているが、2009 年から、香港向けについては、有機野菜や無農薬野菜などの宅配サービスを専門に手がけるオイシックス㈱と提携し、同社のサイトを活用した野菜の販売を行っている。

⑤流通戦略を選択する際の留意点

a. 市場ニーズを汲み取る工夫が必要

代理店や FC を活用する場合、消費者の声を直接把握しづらくなるというデメリットも生じる。この問題を解消するため、内野㈱は重要市場である上海とシンガポールの一部だけはアンテナショップの役割も兼ねて直営で店舗を運営している。全世界に代理店を展開するアタゴ㈱も、代理店に定期的にマーケット情報を提出させることを契約条件に含めるなど、代理店制度を取りながらも直接市場ニーズを汲み取るよう工夫している。FC 展開を行う重光産業㈱は、毎年１回、世界中のパートナー企業が一同に会して情報交換を行うオーナー会議を開催している。

また、たとえ直営展開でも、中国のような広域で事業展開する場合は、やはり市場ニーズを汲み取る工夫が重要となる。㈱アイリスは年に 1 回、日頃顧客に接する販売員が集まる製品企画会議を設け、翌年の製品開発についての話し合いを行っている。

b. 将来をにらんだ流通戦略が重要

流通戦略を検討する上では、新興国ならではの規制や将来的な事業展開をにらむことが重要である。例えば、中国では将来をにらんで営業免許を取得することが、その後の事業の幅や将来の可能性を広げることにつながる。

内野㈱は、中国で輸入権や輸出権のほか、倉庫･検品業の営業許可を取得したことが、中国において日本と同じ事業コンセプトで店舗展開することを可能にしている。同社は、単にタオルという商品を販売するのではなく、バスルームで使われる品々から、バスタイムの考え方、過ごし方に至るライフスタイルを提案する企業として製品展開している。そのため、同社の店舗ではタオル以外の様々なバス雑貨が売られており、タオルに雑貨

を組み込んだギフト商品も主力商品となっている。これは同社が前述の権利や許可を得たことで、中国の貿易公司と同様に日本から必要な雑貨を何でも自由に調達できることが大きい。中国は、2004 年 4 月から、輸出入の対外貿易経営権の取得は届出・登録制に移行しているが、同社は外資にはまだ取得が難しかった 2001 年に輸出権を得ている。なお、同社は上海地区のみならず、中国全土の卸・小売の営業許可を取得（2006 年 2 月）しており、自社製品を中国全土に販売するための布石をも打っている。

㈱ポプラ社は、出版業が中国では規制業種であるために、現在は中国出版社と合作で絵本の企画・販売を行っているが、将来は本来の自社事業である出版業を中国で手がけるための足がかりを着々と築いている。具体的には、まず出版小売業の営業許可を取得し、北京や上海などに「蒲蒲蘭絵本館」をオープンさせ、絵本の読み聞かせを行うなどしてマーケットを開拓し、次に外資にとって取得が極めて困難な出版卸売業の営業許可を取得し（2009 年）、中国全土の書店に自ら企画した絵本を販売できる状況を作り上げた。出版卸売業のライセンスは、絵本の普及に弾みをつけるとともに、将来、中国で出版業としてやっていくために必要な販売力をつけるためにも大きな意味を持っているという。

（3） 製品戦略

アジアで販売する製品・サービスは、①日本流をそのまま持ち込むケースと、②現地市場向けに手を加えるケースに大別されるが、今回とりあげた事例では、圧倒的に①が多い。つまり、現地市場向けに調整するのではなく、むしろ日本流をあえて持ち込むことで、海外販路開拓に成功している事例が多い。

これを可能とする背景には、アジア人と日本人の嗜好が同じで、日本のファッションやデザインなどがアジアでもそのまま受けいれられるという事情のほか、日本ブランドに対する圧倒的な信頼がある。日本ブランドに対する信頼を活かすには、敢えて手を加えず、あからさまに日本製だと分かる形で売り込んだ方が得策と考えられている。こと製品戦略については、日本流をそのまま持ち込む方が市場をグリップするのに好都合となっている。ただし、市場参入後は、③競合状況に応じて製品構成を見直すケースも見ることができる。

①日本流をそのまま持ち込むケース

事例をみると、中国では、製品そのものやデザイン、店舗設計など、日本のものがそのまま通用し、むしろ「Made in Japan」「Made by Japan」と一目で分かる方が消費者に受けいれられるという声が多い。そのため、中国の高級百貨店や大型スーパーでは、製品にあえて日本語のタグをつけたり、店舗名として日本語を大きく書いたりと、日本の製品、日本の企業であることを PR する方法を取っている。

「Made in Japan」「Made by Japan」が圧倒的な信頼を得ている背景には、ローカル製品に対する不安が高まっていることも関係している。こうした消費者心理を突くように、食品などでは「日本製なので安全・安心」ということを最大限アピールする販売方法がとられていたりする。

また、日本流をそのまま持ち込むことは、ローカルとの差別化を図る上で有効だ。エトワール㈱は、中国で内販を手がけるにあたり、現地従業員による企画チームを立ち上げたが、今後は日本の企画チームと合体させ、製品企画・デザインはすべて日本で行う方針である。現地従業員が中国風の製品を企画しても、ローカル企業との差別化が難しくなるだけで、マイナスと判断したためだ。「消費者が一目見て、日本のスリッパだ、ローカルとは違う製品だと分かった方が売れる」というのが同社の実感である。

中国を始めとする新興国市場では、台頭するボリュームゾーン（中間層）を攻略するために、現地ニーズを汲み取った低価格製品の開発が必要不可欠との論調が目立つ。高機能・高品質の日本製品ではハイスペックすぎて、新興国市場を攻略することができない、という考え方である。この考え方は、ボリュームゾーンを対象に汎用品を売り込もうとする大手企業には当てはまるかもしれないが、中小企業には必ずしも当てはまらない。中小企業は、国内でも、汎用品市場では大手に押され気味で、ニッチ市場で成功している企業の方が多い。ましてや、ローカル企業と競合する中国において、汎用品市場で勝負するのは容易ではなく、中国でもニッチ市場を狙う方が得策である。そのため、まずは富裕層や白領（バイリン）などの高所得層向けに、ローカルとは異なる高品質な日本製品を中国でも投入するケースが多いといえる。

ただし、基本的な製品規格やデザインは日本流を通しているものの、色遣いやパッケージといった付随的な部分については中国向けにアレンジしている事例も多い。中国では「赤」や「ゴールド」といった派手な色づかいが好まれ、生成りや白っぽい色は好まれない。特に「赤」はその年の当たり年の人が身につける色なので、下着のようなインナーウェアでも赤をラインナップすることは必須だという。一方、生成りや白が売れないのは「白は喪服の色」という感覚があるためで、これは身につける衣服だけではなく、バスタオルや楽器、商品のラベルなどにも当てはまる。

パッケージについては、とにかく色が派手で大きく見せる包み方が好まれる。日本のようにモノトーンなど色遣いが大人しくシンプルなパッケージは好まれないという。

②現地市場向けに手を加えるケース

前述のとおり、中国市場向けに製品そのものを調整する事例は少ないが、文化の違いなどから調整せざるをえないものもある。㈱ポプラ社は絵本文化のない中国へ、日本を始めとする海外の絵本を翻訳・導入し、中国人作家の発掘・育成も行っている。しかし、中国では出版業が規制業種であることや、絵本に対する消費者の受け止め方の違いなどから、他業界とは異なる苦労がある。

絵本にも校閲、審査があり、細かいルールに則る必要がある。日本語の絵本は縦組みが基本であるが、中国語は横組みしか許されていないので、ページも左開きとなり、絵が反転してしまう。絵と文字のバランスが重視される絵本では、「イメージが異なる」として、作家から翻訳許可が下りないこともある。また、翻訳する際、中国語にはない擬音語や擬声語も勝手に作ることが許されず、関係機関の許可を取る必要がある。改行や文字記号の使い方にも細かい規定がある。

さらに、文化の違いもあって、日本でのベストセラーが中国で売れるとは限らない。例えば『ねずみくんのチョッキ』シリーズは当社の代表作だが、ページの真ん中にネズミが小さく描かれているのを見て「余白がもったいない」「ここは子どもが絵を描けばいいのか」という反応が多い。中国では、文字や絵がたくさん描き込まれていて情報量が多いほうが「値段の割にお得」と捉えられる。一般的に、「絵が多い（たくさん描き込んである）」「文字が多い」「明るい配色（赤や金色）」「ハッピーエンド（努力が報われる）」といった絵本が中国では好まれる。また、中国はまだ高度経済成長中で発展している国なので、「希望がある」「夢がある」「がんばろう」という要素が求められ、日本の大人向けのような「癒し」になるようなストーリーはまださほど喜ばれない。（㈱ポプラ社）

「食尚食屋（よってこや）」ブランドでラーメン店を展開するイートアンド㈱は、味について徹底した現地化を図っており、メニュー開発もすべて中国の現地スタッフに任せている。また、日本では手がけていないファスト・カジュアルという新しいコンセプトのヌードルカフェを「食尚食屋（よってこや）」ブランドのまま展開している。同社の場合、日本と同じ屋号で展開しているにもかかわらず、マーケティングに関する権限を現地に与えるなど、「変える」ことに抵抗を示さない。上海を任されている日本人の総経理は、「一般に、海外でチェーン展開する場合、日本と同じ屋号のまま“変化”することに抵抗を示すチェーン店は多いと思う。それは日本国内で判断しているためだ。当社は上海で決断でき、変えることには抵抗がない。もちろん、変わらないで売れるマーケットもあるだろうが、マーケットの奥まで入ろうとしたときには、日本のままでは合わない商品のほうが圧倒的に多い」とコメントしている。同社は、将来的には富裕層や白領（バイリン）にとどまらず、客層を広げていくという戦略を持っている。今後、ターゲットとする顧客ゾーンを広げていく場合は、“日本”をそのまま持ち込む戦略が通用しない可能性もあり、現地の判断で現地のニーズに応えていく柔軟性が必要になると考えられる。

③競合状況に応じて製品構成を見直すケース

㈱アイリスは、1990年に中国に進出した際は、婦人用のブラジャーやショーツなどを主力製品としていたが、90年代後半になると中国市場に本格参入してきた有名ブランドメーカーとの競争が激しくなった。そこで、ブラジャー・ショーツからは撤退し、現在は保温性の高い機能性肌着を主力製品として展開している。

中国市場にいち早く参入した同社であるが、資本力のある大手企業が本格攻勢をかけてくる市場に勝ち目はないとして、ニッチ市場での生き残りを図った。このように、中小企業の海外販路開拓においては、市場参入後に大手との競合を避けるために製品構成を見直すことも必要である。

なお、同社は婦人用肌着から男性や子供用も含む機能性肌着へ製品構成を変更したことを踏まえて、百貨店という流通チャネル自体は変わらないが、そこでの“売り方”を変えている。一般に、男性用は男性用肌着売り場、女性用は女性用肌着売り場で販売されるが、同社はユニセックス＆ファミリー向け商品であることから、男女肌着を一緒に取り扱う“アイリス方式”という方法で販売している。このように同社は製品の変化に応じて、流通戦略の見直しも行っている。

（4） 価格戦略

中国での価格設定をみると、富裕層や白領（バイリン）向けに日本と同様の製品を販売するだけあって、ローカル品より4～5倍高い水準に設定しているケースが多い。意図的に価格を高く設定しているというよりは、品質のよい安全な商品を提供するには相応のコストがかかるがゆえの価格設定である。また、「富裕層は安い商品には手を出さない」「値段を下げるとブランドイメージが損なわれる」という理由もあるようだ。

一人の女性が高級ブランド品とユニクロのようなカジュアルウェアを使い分けている日本とは異なり、中国では所得が上昇するほど日本製品を購入する傾向にあるなど、中国の富裕層は購買とステータスが一致している。そのため、価格設定を間違えると、ブランドイメージを失墜したり、ローカルとの差別化が曖昧になったりする可能性があるため、価格設定には気を遣う必要がある。次のイートアンド㈱の事例が参考となろう。

> 2005年5月に上海に出店した1号店では、日本の駐在員に匹敵する年収300万円クラスの層をターゲットとして、ラーメン一杯約 20 元に価格設定し、成功を収めた。チェーン展開を目指すには、もう少し所得の低い人もターゲットにしようと、2号店では一杯10元で販売しが、この価格戦略は失敗した。街の屋台などで一杯5元で食べられる時代に、10元の価格設定は中途半端だった。アッパー層と大衆の間の10元というラーメンを食べる「大衆の上」のゾーンがそれほど存在しなかったということだと思う。
>
> 結局、2号店は撤退した。今では、この「大衆の上」がボリュームゾーンとして急増していると思うが、当時は時期尚早だった。（イートアンド㈱）

（５） プロモーション戦略

「Made in Japan」「Made by Japan」が一種のブランド効果を発揮する中国においても、何もせずに知名度が上がるわけではない。事例企業は各社とも、ブランドの確立・市場へのブランド浸透に力を入れている。

イートアンド㈱は、「香港や、台湾、シンガポール、タイなどで出店すると、日系というだけで現地で高く評価されるが、中国ではそうしたことはなく、実績を積むしかない」とコメントしている。日本である程度知名度が高いブランドを持つ企業でも、中国市場ではゼロからブランド構築に向けて取り組まなくてはならない。だが、逆にいえば、日本でブランドを持っていない中小企業でも、中国で自社ブランドを確立することは可能だということができる。

早期から中国市場を開拓し、現地でのブランド構築に成功した㈱アイリスと中谷酒造㈱に共通するのは、中国を新天地として捉え、国内で成し遂げられなかった自社ブランドの確立を目指した点である。㈱アイリスは、前述したように国内では自社ブランドを持たず、大手下着メーカーにOEMで提供していたが、中国では「愛麗絲（アイリス）」「暖恋（もち肌）」というブランドを確立させている。中谷酒造㈱は嘉永 6 年（1853年）から続く蔵元であるが、問屋向けにOEM商品を供給していた。明治時代の頃から同社で使われていた「朝香」という商標を中国天津で製造した清酒に使用し、中国市場で「朝香（ASAKA）」ブランドの確立に成功した。

以下に、主に中国市場におけるプロモーション戦略を紹介する。

①日本製、日本企業であることを全面に打ち出す

中国ではブランドの有無にかかわらず、「日本企業が作っていることが分かった方が売れる」という共通認識がある。模倣品や類似品が氾濫している中国では、「Made in Japan」「Made by Japan」を打ち出すことが品質保証の役割を果たし、消費者が安心して購入する傾向にあるという。独自ブランドを持たない企業にとっても、「Made in Japan」「Made by Japan」が一種のブランド効果を発揮するため、中国の百貨店やスーパーマーケットでは、商品にあえて日本語のタグをつけたまま販売していたり、日本語の商標を前面に出して商品を販売しているケースもある。

内野㈱は、中国で商標登録する際、当初は「ウチノ」と読める当て字を検討したそうであるが、あえて日本の企業と分かる「内野（中国読みではネイエ）」のままにした。現在、ローマ字表記の「UCHINO」と中国読みの「ネイエ」という、２通りの読み方を持つブランドとして中国で通用している。消費者に日本品質を連想させることが、重要なプロモーション戦略となっている。

②市内に看板を設置してブランド名をアピール

内野㈱が中国内販に本格的に取り組んだのは2000年代後半になってのことであるが、1993 年に上海に現地法人を設立した当初から、上海市内のど真ん中に看板を立て、ブ

ランド浸透に努めてきたという。当初から、将来的には中国市場を制覇しようという明確なビジョンがあってこそ、長い時間をかけて布石を打ってこられたといえる。

新興国市場で急速にシェアを伸ばしている韓国のサムスンも、空港や高速道路、市街地などに積極的に大型公告を出すことで知名度を浸透させてきたことで知られている。中小企業が大手企業同様の広告戦略を打つことは難しいかもしれないが、ブランド名の露出度を高めることは市場浸透度を高める重要な戦略となる。

③権威ある国際認証を取得

展示会も海外のバイヤーに対して商品をPRする絶好の機会であるが、ここで、インパクトのある国際認証取得を大々的にPRして、商談やビジネスチャンスに結びつけているのがオーガニックの寝具や衣類を製造販売する㈱ハートである。同社は、2005年6月に、フランスにあるオーガニックの国際的な登録認定機関「エコサート（ECOCERT）」の子会社「エコサートQAIジャパン（EQJ）」から国際的な有機認定を取得し、さらに2009年にはフランスエコサート自体からも認定を取得した。エコサートはオーガニック認証団体の世界基準といわれるが、EQJのオーガニック認定は、オーガニック先進国である欧米の厳しい生産基準に基づき、繊維製品での認定取得は同社が日本初である。しかも、同社のような原材料だけでなく製造過程までの取得は、世界的にも前例がないという。同社はこの認証取得により、国内の百貨店や大手化粧品メーカーからの引き合いが急増し、海外へもビジネスチャンスが広がっているという。

環境問題への意識は新興国も含めて世界的な関心の高まりを見せており、「Made in Japan」に加えて、第三者機関からの国際認証を取ることで、海外への販路開拓への弾みをつけることが可能となっている。

④一級都市の一流百貨店に出店する

第1節でも紹介したように、高いマージンを支払ってでも一流百貨店に出店する価値があるとする企業が少なくない。中国では一流百貨店にテナントを構えること自体が、中国全土へのプロモーションとなるからである。実際、一流百貨店に出店した企業は、それがきっかけとなり、次々と出店の引き合いが来るようになったと口を揃えている。一流百貨店は集客力があり、富裕層の顧客をたくさん抱え、得意客にはDMを出すなどして販促活動もしてくれる。

中国では日本のような百貨店離れは起きておらず、富裕層は百貨店に買い物に来ることがステータスとなっている。しかし、百貨店は入居のための敷居が高く、高いマージンや販促手数料なども取られるので、百貨店を流通チャネルとするには、付加価値の高い製品であることが必要最低条件となる。上海などの商都では大型専門店や専門チェーン店などの新業態も増えており、どの流通チャネルを選択するかは慎重に見極める必要もある。

⑤新聞広告などの活用

㈱アイリスは、売上高の 15%を広告宣伝費に投入し、積極的なプロモーションを行っている。TV、新聞、雑誌といった様々な媒体を活用しているが、発行部数の多い夕刊への広告掲載は効果的とのことである。

また、同社は 1998 年頃から製品の中に通信カードを入れ、顧客情報の収集を行っている。年間、2,000 通くらいは回収できているようで、この顧客リストから消費者ニーズを拾い上げ、プロモーションと同時に製品開発にも役立てている。

⑥贈答品として地元自治体に採用してもらう

木曽路物産㈱は、内モンゴル自治区政府と合弁で会社を設立している。内モンゴルには毎年数多くの視察訪問団がやってくるため、この視察訪問者への政府の土産品として同社が生産する味噌や醤油を採用してもらうことで、中国全土への PR に役立てているという。内野㈱も、地元政府に同社タオルのギフトセットを活用してもらう働きかけをしている。このように、地元自治体に贈答品として採用してもらうことで、幅広い地域へのブランド普及につなげていく方法もある。

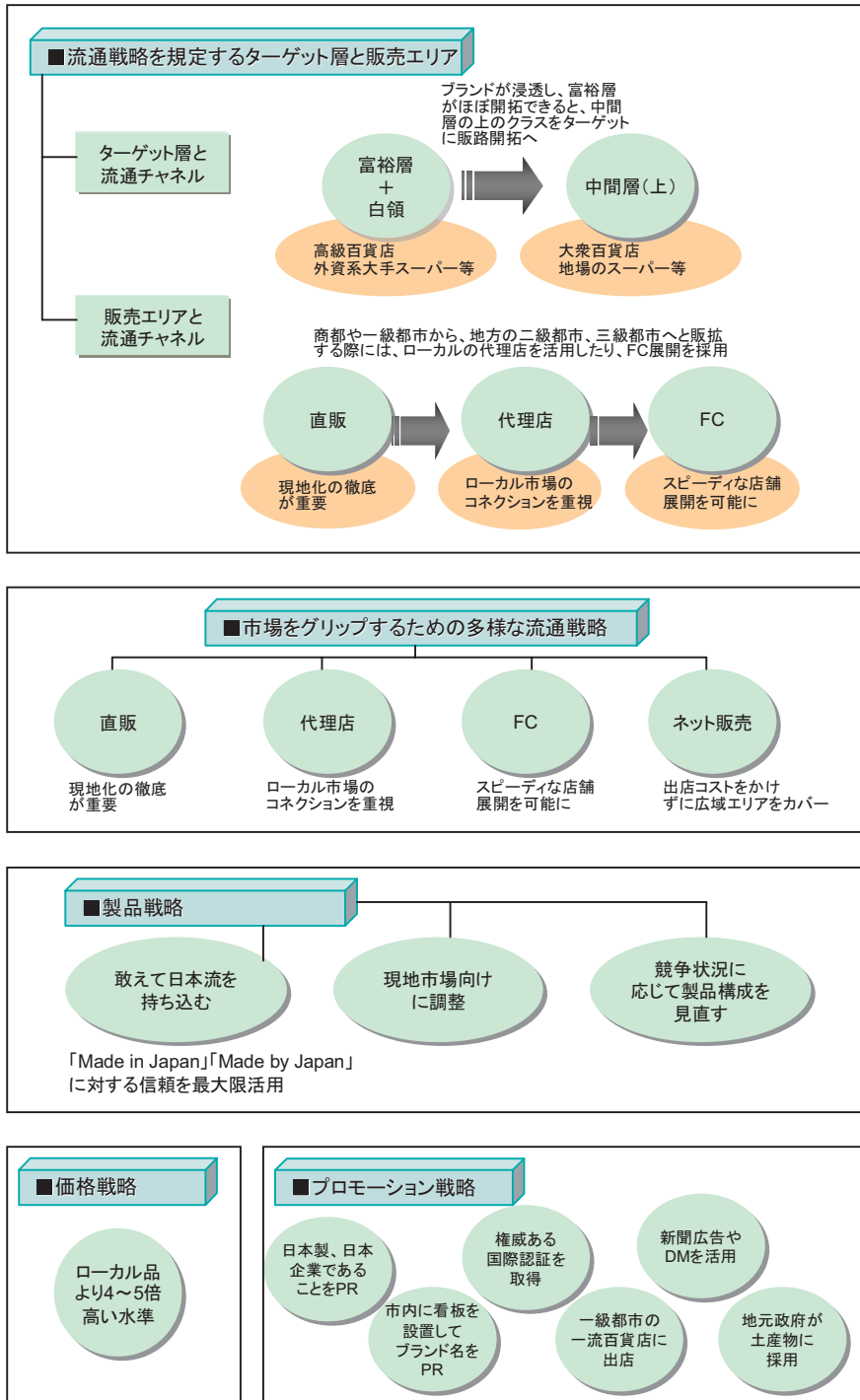
（6） 流通戦略のまとめ

製品戦略で見てきたように、現在の中国では日本の製品やサービスがそのまま通用する場合が多い。色やパッケージの方法を変えたり、食感の違いに対応したりすることはあっても、あえて日本流を持ち込む方が「Made in Japan」「Made by Japan」として付加価値を生み、富裕層対象のビジネスになりやすい。ローカル企業と価格勝負に持ち込むような消耗戦は避けなければならない日本の中小企業にとって、日本流が通用することはメリットである。

しかしながら、中国の販路開拓上の難しさは、流通面にあるといえる。中国の場合は所得格差が激しく、ターゲット層に合った流通チャネルをいかに構築するかが課題であり、販売エリアの拡大に伴い市場のグリップの方法を適宜見直すことも重要だ。進出当初は直販・直営を基本に店舗展開しつつも、販売エリアを拡大するに伴い、地域の小売店とのコネクションが強く、地域の商慣行に精通している代理店の活用を重視したり、FC 展開を採用したりするなど、事業環境の変化に合った販売チャネルを選択していく必要があるからである。

代理店を活用する場合も、代理店のインセンティブを高める工夫は常に必要となる。アフターサービスの概念がまだ十分ではない中国においては、アフターサービスやリペアサービスといった観点から代理店を育成することも必要である。

中国で急速に売上を伸ばしているインターネット販売も、若者層をグリップするには有効であるが、高級百貨店よりも価格を落とした品揃えをするなど、製品戦略や価格戦略も抱き合わせて流通チャネルを見直すことが重要となる。中国は貧富の差が激しいた

図表　3－7　グリップする多様な流通戦略と製品・価格・プロモーション戦略

め、中間層や大衆層をターゲットとする場合は、富裕層とは異なるブランドで展開するといった戦略も、ブランドイメージを保つ上で重要となる。

このように、日本と同じ製品を売り込む場合でも、販売チャネルを変えたり、ブランド戦略やプロモーション戦略を工夫したりと、日本とは異なる“売り込み方”を取ることが必要となる。中小企業にとっての中国市場での販路開拓の成功のポイントは、製品の現地化よりも、事業環境変化を踏まえた適切な流通戦略の選択にあるといえる。

第3節　市場をグリップするための体制づくり

ここでは、海外販路開拓に伴い、①品質やブランドをいかに維持するか、②人材をどうマネジメントしているか（社内体制づくり）、③外部とどのようなコラボレーション体制を構築しているか（外部資源の活用）に着目して、事例分析を行っている。

（1） 品質やブランドの維持

第１節でもとりあげたように、たとえアジア市場へ参入できたとしても、その後も製品やサービスの品質やブランドが維持できなければ、市場の信頼や優位性を失い、市場へ浸透することは難しい。市場をグリップし続けるには、消費者の信頼を裏切らないための体制づくりが必要となる。

①品質管理体制の徹底

中谷酒造㈱は、熟練技能者がいない中国でも品質が一定した酒造りを可能とするために、徹底した数値管理とマニュアル化を図っている。投資を惜しまず、コンピュータ制御可能な最新鋭の設備も導入している。「中国だから」と安易なものづくりや中途半端なものづくりをすると、すぐに模倣品が出回る恐れがある。同社はあくまでも本物を志向したものづくりに徹することで、まがい物の締め出しに成功しており、また直販体制を敷いて顧客に販売していることも、模倣品の締め出しにつながっている。

木曽路物産㈱も、内モンゴルで妥協しない最高級の味噌や醤油づくりに取り組んでいる。自社農場で栽培した有機大豆を原材料として使用し、手作業による選別や厳しい農薬検査を行い、さらに港から日本へ出荷するまでの工程を自社管理下に置くとともに、日本で荷受けした後にも再び検査を行い、問題がないかどうかを確認している。このように顧客に引き渡すまでの全工程を自社管理下に置くことで、ギョーザ事件で中国食品離れが発生した際も、同社は大手食品メーカーとの取引を継続できたという。

オーガニックコットンを製造販売する㈱ハートは、オーガニック認証団体の世界基準といわれる「エコサート」の認証を取得したことで国内外から注目を浴びた。生産から流通に至るまでのコンタミネーション・コントロールを徹底するために、海外へ販売する際もオーガニック認定を受けた信頼できる商社を通すことを基本とするなど、消費者の手元に届くまで徹底した品質管理を行っている。

これらの事例からうかがえることは、製造工程でしっかりとした品質の作り込みを行うことはもちろんであるが、その品質を維持するには消費者の手元に届くまでの流通管理が重要であることが分かる。つまり、流通戦略は市場をグリップするための重要な要素であるとともに、品質を維持管理する上でも重要といえよう。

②ブランド管理の徹底

ブランドを管理する上でも、流通戦略は重要な意味を持つ。ブランドイメージを損なう模倣品を排除するには、中谷酒造㈱の事例のように流通管理が重要な意味を持つからである。代理店を活用している内野㈱では、代理店を管理するチームがブランドイメージを損なうような安売りが行われていないかどうか、常に中国全土の代理店の店舗チェックを行っている。

味千ラーメンを展開する重光産業㈱は、商標侵害に対しては裁判を起こして戦っているが、同社がブランド管理で最も重視していることは、定番となる味千ラーメンの味を守ることである。国や地域ごとにメニュー開発は行っているものの、味千ラーメンの基本となる秘伝のスープについては徹底したブラックボックス化を図り、中国のスープ工場でもレシピが漏れないようにブレンドするなど、流通工程に工夫を凝らしている。

③代理店の育成

代理店は流通戦略上、重要な役割を担っており、管理するだけではなく育成する視点も重要となる。第１節でも紹介したように、星野楽器㈱は代理店から研修生を受けいれて、楽器のリペアができるリペアマンの育成に努めている。新興国では楽器販売店はあっても、楽器のリペアに関するノウハウや人材は乏しい。ユーザーへのアフターサービス体制を充実するために、代理店を育成し、品質やブランド維持、差別化につなげる努力が払われている。

④社員教育

社員教育は、流通戦略に必ずしも直結しないが、品質やブランドを維持する上で欠かせない要素である。㈱ピーコックは「製品には作業の末端で働く人の気持ちが表れる」と考え、生産ラインの末端で働く従業員にも、自分たちが作る商品がどこで売られ、誰に食べられ、どう喜んでもらっているのかを理解してもらえるよう努めている。同社はベトナムの協力工場でも冷凍たこ焼きを生産しているが、タコを食べる習慣のないベトナム人に足かけ５年もかけて根気よく働きかけ、授業員が普通にタコを食べるまでになった。自分たちのたこ焼きが「おいしい」料理であることを理解してもらうためである。同社の考え方は、製造ラインに限らず、すべての業務に共通することであるが、会社理念を反映したきめ細やかな従業員教育は中小企業ならではの強みといえるだろう。

（２） 人材マネジメント

アジア新興国市場に限らず、海外進出の際に課題となるのは、現地法人のマネジメントをどうするかである。そこで、現地法人のマネジメントについて、①日本人がコントロールするケース、②現地社員に任せるケースという切り口で、それぞれの特徴と課題

を整理するとともに、③進出後の事業環境の変化に伴い社内体制のマネジメントをいかに再構築するか、という観点からの分析を行っている。

①日本人がコントロールするケース

日本人がコントロールすることで成功している事例企業をみると、経営者が現地の慣習に精通しており、進出時の交渉時やトラブル発生時には、経営者自ら現地に乗り込み陣頭指揮にあたっている点が特徴として挙げられる。

中谷酒造㈱の中谷社長は、家業の蔵元を継ぐ前は商社マンとして中国の投資審査を担当し、日本企業の中国進出をサポートしていた。大学時代には中国法を専攻し、中学時代から NHK のラジオ講座を活用して独学で中国語も学習していた。こうした経歴もあって、天津への進出を現地視察により決定した後は、約 1 カ月で土地の取得から会社の登記までを、社長がすべて自前で行っている。そして、社長陣頭指揮のもと、1 年で工場を完成させ、仕込みに入るという驚異的なスピードで工場を立ち上げている。

②現地社員に任せるケース

現地社員に任せるケースは、合弁相手先に経営を任せるケースや現地採用したローカルの社員に任せるケース、そして、留学生（研修生や実習生）だった社員に任せるケースなどがある。現地採用のパターンの中には、進出先の現地政府関係者が社員となって経営を任されているケースも少なくない。現地社員に任せているケースは、すべてが成功しているわけではなく失敗もあるが、㈱アイリスの社長は「四千年の歴史の中で生き残るトレーニングを受けてきた中国人の方が経営者としての才覚がある。現地にも利益を残すことで中国の人々との信頼関係を構築し、現地を信じて経営を任せるべき。疑うくらいなら現地に任せるな、任せるならすべてを任せろ、というのが信条だ」と語っている。

留学生を活用した海外展開を行っているのはパール金属㈱である。同社は人手不足に陥ったバブル期に、三条市国際交流協会を発足させて中国からの研修生や技能実習生の受け入れに取り組んできた。中国進出のきっかけは、同社で研修を終えた元留学生からの「中国でもパールの商品を売らせて欲しい」との申し入れだった。元研修生を応援しようと、独資の会社を 2 つ作り、いずれの会社も元研修生が経営トップや中核を担っている。同社が研修生を通じた中国との交流をスタートさせたのは今から約 20 年前のことになるが、研修事業を通じて家族ぐるみ、地域ぐるみで築き上げた研修生との信頼関係が財産となり、今日の中国での事業展開を可能としている。同社には現在、現役の研修・技能実習生 25 名を含む 50 名の中国人が働いており、日本人と国際結婚して日本で社員になっている元研修生もいるという。研修生と日本人社員との交流も良好で、中国拠点の元研修生と日本人社員とは互いに面識があるために、現地法人とのコミュニケーションもうまくいっている。外国人研修・技能実習制度で育てた中国の人材が海外販路開拓の中核人材になっている点は、中小企業ならではの特徴といえる。

ただし、中国からの研修生や実習生を戦力として活用できている企業はむしろ少数派だ。イートアンド㈱の文野社長は、日本企業の意識改革を唱えている。「留学生として日本へ来ている中国の人々は非常に優秀だ。彼らを戦力とするには、日本企業が彼らの能力にふさわしい会社になる必要がある」としている。

少子高齢化を迎えた日本は、海外販路開拓の有無にかかわらず、いずれ海外に人材を求める時代がやってくる。中小企業も優秀な海外人材を求めて競合する時代になるであろう。その時に、日本企業が留学生を選ぶのではなく、留学生から選ばれる会社になっていることが必要だ。今から備えるべく、現地社員の活用を考えるべきだろう。

③社内体制を再構築するケース

当初、生産拠点を中国に構え、その後、内販も手がけるようになった企業では、手始めに社内に「中国国内販売部」などを立ち上げ、その後、体制を見直しているケースが多い。スリッパの製造販売を手がけるエトワール㈱も中国国内販売事業部を立ち上げ、当初は、個人の人脈を活かした営業を重視していた。しかしながら、その後、組織営業へと戦略転換し、それに伴い社内体制を大幅に変更している。ここでは同社を事例にとりあげ、販売支援体制をどう構築すべきかについての検討を行う。

Step1　中国国内販売事業部の立ち上げと人脈営業の展開

同社は 1995 年頃から中国内販をスタートした。まず、「中国国内販売事業部」を設けて、上海と北京に営業所を設置した。現在、両拠点合わせて 6 名の販売企画スタッフと 3 名の営業スタッフがいる。

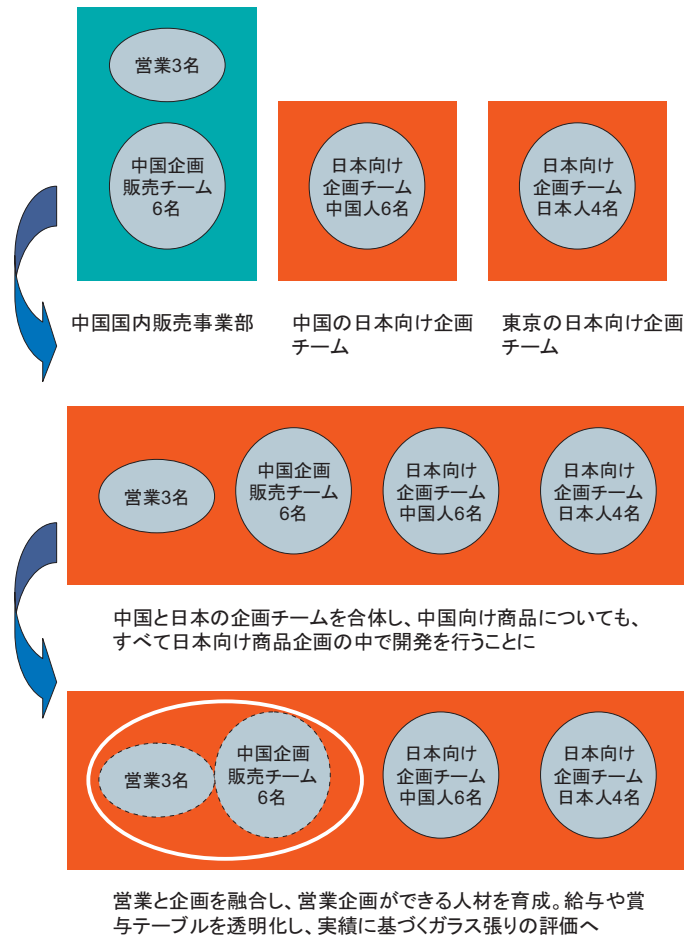
営業リーダーには、営業の経験や実績よりも、各方面に人脈を持つ大学博士を据え、高い給料で処遇した。 中国では、営業のセンスではなく、個人の持つ人脈やコネクションが物をいうからである。

Step2　中国企画販売チームを廃止

2010 年春からは、中国国内販売事業部を日本向けの企画チーム（東京にいる日本人 4 名と上海にいる中国人 6 名）と合体し、中国向けの企画も日本で行う方針である。中国企業との差別化を図るためには、中国市場向けの製品もすべて日本で企画し、日本のデザインでやる方がよいとの判断からである。

Step3　企画と営業の融合、評価の透明化

さらに、同社では企画と営業を融合し、営業企画ができる人材を育成していくことが急務であるという。例えば B さんが一人で企画し、販売したら、100%B さんの評価となる。B さんが企画し、A さんが営業して売った場合は、それぞれの評価は 50%といった具合にする。今後、同社は給与や賞与テーブルをできるだけ透明化し、人治主義から

図表　3-8　エトワール㈱の営業・企画マネジメント体制の変遷

売上の実績に基づいたガラス張りの評価としていくことで､営業企画ができる人材の育成を後押ししていくとしている。

なお、同社が企画と営業を融合させる真の狙いは、営業チームが強すぎると、企画の人間と組んで別会社を設立し、グループごとごっそりと抜けてしまう（他社への転職）という事態が発生するので、それを予防することにある。同社によれば、中国では集団離脱の可能性を考え、常に予防線を張っておく必要があるとしている。

Step4　個人営業から組織営業へ　販売受注生産管理システムの構築

目下、同社最大の課題は、管理システムを拡充することである。まず、中国国内で販売管理システムを構築し、売れ筋製品を把握することで、売れない製品を作らないようにする。さらに、販売管理システムと生産管理システムとをリンクさせ、販売受注生産管理システムとする。また、２カ月に１回、販促製品を企画し、それを決められた方法で売り込むよう、セールス方法の統一を図る。これにより、いくつかのセールスパターンを作り上げ､営業マンに依存しなくても販促活動が展開できる体制を構築することを目指している。

エトワール㈱の販売支援体制の変化は、同社の販路拡充策と連動しており、非常に興味深い。人脈営業が物をいう中国とはいえ、中国全土に販路を拡大しようとするにつれ、個人営業頼みでは効率的な販売網の構築ができず、セールスプロモーションも行いにくくなる。また、営業マンが企画部門を引き連れて集団離脱する恐れもある。こうした中国特有の事情も念頭におき、営業力を特定の個人に集中させず、システムとして組織的に管理する体制を構築しようとしている。

（３） 外部とのコラボレーション

海外市場を開拓する上で、代理店となるよきビジネスパートナーを見いだすことは非常に重要であるが、ここでは、代理店以外の外部とのコラボレーションについてとりあげる。

以下の事例にもみられるように、海外販路開拓を成功させるためには、代理店などとの販売面での連携以外にも、製品開発や生産などで連携することも、経営資源の少ない中小企業には有効といえよう。

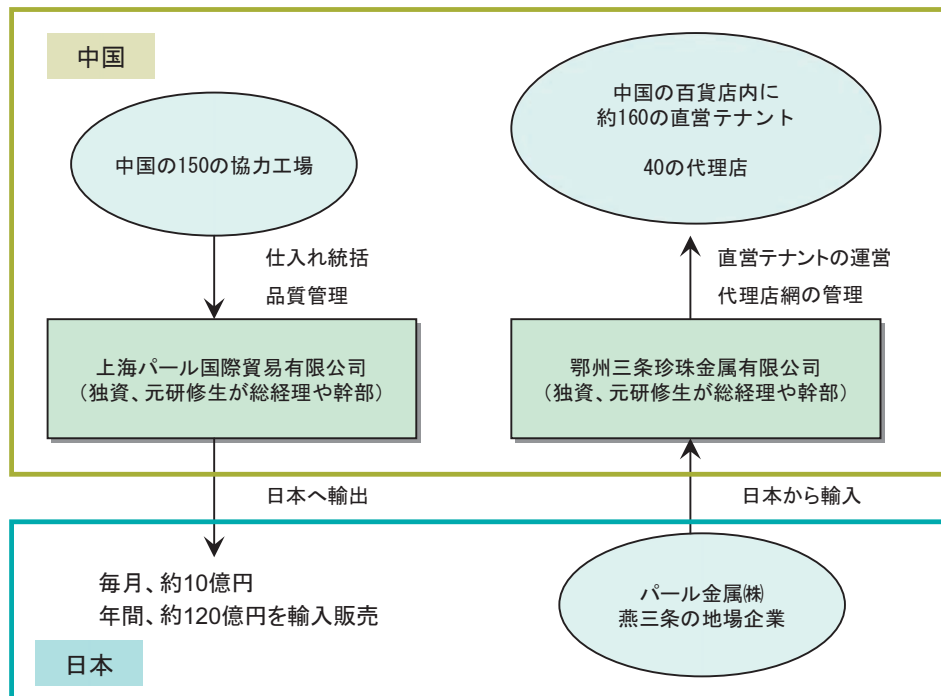
①共同事業のパートナー

㈱アイリスは、1991 年に中国市場へ参入した当初は高級婦人用下着を生産していたが、1993 年からワシオ㈱と提携し、防寒肌着の製造販売に乗り出し、「暖恋（もちはだ）」ブランドを確立した。「暖恋」の起毛技術はワシオ㈱が特許を取得しており、他社の技術を導入することで、中国には存在しなかった防寒肌着市場を開拓することに成功した。さらに、2002 年には、東洋紡と組んで、肌の湿気を吸って発熱する仕組みを持つ発熱繊維「エクス」を使った防寒用肌着も開発し、「暖恋」よりもさらに薄手の防寒肌着「暖恋ｘ」というブランドで売り出した。同社の防寒肌着がヒットするや否や、500 社以上のローカル企業がこぞって参入してきたが、高機能繊維を使った防寒性といった品質・機能の高さで勝負にならず、淘汰されていったという。他の日本企業とのコラボレーションにより技術的な差別化を図ったことで、ニッチ市場を獲得することができたといえる。

木曽路物産㈱は、内モンゴルに進出するにあたり、当初から理念やビジョンを共有できる会社と共同進出しようと考え、同社の声かけに賛同した 13 社と会社を設立し、内モンゴルでの事業をスタートさせた。東京や秋田などの全国から、味噌などを作っている食品関連企業が 1 社あたり 500 万円を出資し、6,500 万円の出資金が集まった。内モンゴルという慣れない土地に社運をかけて進出するのではなく、各社が出資金を分担することで、進出リスクを分散している。経営資源の限られた中小企業にとって、集団進出は一つの有効な手段といえる。

㈱生産者連合デコポンは、香港で野菜の宅配を行っていたが、大手インターネット販売会社と連携し、ネット販売による受注体制を整え、顧客のより細かい注文ニーズにも応えられるようにした。

図表　3－9　パール金属㈱の地場産業との連携

中国
中国の150の協力工場
仕入れ統括
品質管理
上海パール国際貿易有限公司
（独資、元研修生が総経理や幹部）
中国の百貨店内に
約160の直営テナント
40の代理店
直営テナントの運営
代理店網の管理
鄂州三条珍珠金属有限公司
（独資、元研修生が総経理や幹部）
日本へ輸出
日本から輸入
毎月、約10億円
年間、約120億円を輸入販売
パール金属㈱
燕三条の地場企業
日本

このように、経営資源に限りがある中小企業がアジア市場の販路開拓に成功するには、他社との連携を図ることで技術力や資本力を強化することも有効である。

また、可視化しにくいが、「情報力」の強化も、外部とのコラボレーションで得られる大きなメリットである。例えば、木曽路物産㈱の場合は、多数の株主が存在することで海外マーケットの情報が集まりやすくなり、欧米市場の開拓にも有利に働いている。

②地場産業との連携

パール金属㈱は、同社や地元燕三条のメーカーが日本で生産した製品を中国の店舗で販売する一方、同社の 150 件もの中国協力工場が作る製品を日本へ輸出している（図表　3－9）。これは地場産業との関係を考慮したもので、中国から年間 120 億円もの製品を輸入する一方、中国の店舗では日本製だけを売り、かつ、燕三条の地場産品も同社のテナントで販売することで、地場との Win-Win 関係を構築している。今後はネット販売を活用することで、中国市場開拓のツールとして、燕三条地域以外の中小企業にも活用してもらえるよう計画中である。

また、同社の場合、燕三条の地場産業との連携は、中国店舗での「Made in Japan」製品の品揃え強化につながっている。中国アジア市場で販路展開する際、ニッチ市場で勝負するとはいえ、単品勝負では難しく、ある程度の品揃えが求められたり、ターゲット層や進出先地域の状況に応じて品揃えを変更せざるを得ない場合もある。その際、地場産業との連携は品揃えの強化につながっている。こうしたことから、海外販路開拓に際し、地場産業と連携することで品揃えを強化することも、今後の中小企業の選択肢の一つになると考えられる。

最近は、燕三条だけでなく全国の中小企業から、「中国でうちの製品を売ってくれないか」という相談を多く受ける。代金回収などの問題もあり、中小企業が中国に製品を売り込むことは難しい。そうした中小企業のためにも、インターネット上に日本製の製品を専門で扱う仮想店舗を立ち上げている。ネット販売であれば、燕三条の地場産業以外のものも、「Made in Japan」で売ることができるからだ。（パール金属㈱）

以上みてきたように、中小企業は、海外販路開拓に伴う体制づくりにおいて、独自の工夫を行っている。元留学生や研修生を幹部として登用することは、人材に限りがある中小企業にとって、有効といえる。もちろん、留学生や研修生の活用に失敗している事例も少なくないが、大手企業に比べると中小企業は留学生と経営者との距離が近く、社長自ら経営理念やビジョンを直接説いたり、留学生の性格や資質をよく見極めて幹部に登用しやすいという利点がある。

また、中小企業の場合は、最初から組織的な販売体制を構築することは難しいかもしれないが、当初は人脈営業に依存した“個人商店”的なスタートを切っても、徐々に組織的な販売マネジメント体制を構築していくことも可能であり、ステップを踏みながら必要な体制を整えていけばよい。

さらに、外部との連携では、中小企業同士で集団進出したり、産地企業と一緒になって販路開拓を行ったりするケースは、リスク分散を図り、足りない経営資源を補完するという意味では、有効な手段といえる。

図表　３－１０　市場をグリップするための体制

市場をグリップするための体制づくり

品質やブランドの維持　～流通戦略も重要な要素

- 品質管理体制の徹底
- ブランド管理の徹底
- 代理店の育成
- 社員教育

人材マネジメント　～進出後の事業環境変化を受けて見直す必要も

- 日本人がコントロールする
  共通項は、①日本人が現地の事情に精通している、②経営者自ら陣頭指揮していること
- 現地社員に任せる
  現地採用の従業員からの登用のほか、留学生や、外国人研修生や実習生の活用など
- 社内体制を再構築
  例：現地従業員を活用した人脈営業から、システムを活用した組織的営業への転換

外部資源の活用　～経営資源の限られた中小企業には重要な要素

- 共同事業のパートナー
  - ➢製品の共同開発（ローカルと差別化した商品開発）
  - ➢中小企業が共同で海外進出（リスク分散）
  - ➢インターネット販売における提携（販売ツールの拡充）
- 地場企業との連携
  - ➢産地の地場企業と連携して海外販売製品の品揃えの強化を図ると同時に、自らの販路チャネルを提供することで地場企業の海外販路開拓を支援し、産地とのWin-Win関係を構築

第4節　アジア市場攻略を成功に導くポイント

最後に、第２節で分析した「市場をグリップするための流通戦略」と第３節で分析した「市場をグリップするための体制づくり」を踏まえて、中小企業のアジア市場攻略を成功に導くポイントを整理する。

（1） ジャパンブランドへの信頼を活かす

第２節で分析したように、アジア市場での販路開拓に取り組む中小企業は、まずはジャパンブランドの信頼を活かすことを前提としている。日本で生産した製品を持ち込む場合は「Made in Japan」がブランド価値となり、中国で生産する場合も日本的な品質管理に基づき生産されたということで「Made by Japan」がブランド価値となっている。後者は、日本で培われ、研ぎ澄まされてきた企画・デザイン力や生産技術、品質管理、デリバリー、アフターサービスといった“日本的なものづくり”が信用力となってアジア市場に受けいれられている。独自ブランドを持たない中小企業も、「Made in Japan」「Made by Japan」を全面にアピールすることで、ブランド価値に置き換えている。

今回とりあげた事例企業の中には、「企画・設計機能を中国から引き上げて日本へ統合する」「日本の企画でなければ、むしろローカルと競合してしまう」といった指摘が少なくなかった。経営の現地化は必要としても、企画・設計の現地化の必要性を唱える企業は、ほとんど存在しなかった。

第１章で概観したように、いま日本企業には中国を始めとする新興国諸国において、富裕層だけではなく中間層を取り込むマーケティング戦略が必要であり、そのためには企画・設計機能の現地化が必要だ、といった指摘が増えている。しかし、中間層というボリュームゾーンはマス・プロダクションが前提となり、経営資源に限りのある中小企業がターゲットとするには現実的ではない。中間層向けの現地マーケティングをゼロからスタートする余裕も中小企業には乏しい。中小企業がターゲットにすべきは、引き続きジャパンブランドを嗜好する富裕層とその予備軍であり、現時点では企画設計の現地化も必要とはされてはいない。

> “メイド・イン・ジャパン”への憧れが強く、当社製品の中でも純日本製のプレステージラインの売れ行きがよい。（星野楽器㈱）
>
> 日本のメーカーというだけで品質への信用を得ることができる。中国の人々は、日本の製品は高くても品質がよいことを認めている。（エトワール㈱）
>
> メイド・イン・ジャパンである必要はなく、メイド・バイ・ジャパンで、中国で世界標準のものを作ることが大事だと考えている。（内野㈱）

（２） 本物志向でニッチ市場を開拓する

ただし、アジア市場においても、大手企業やローカル企業と競合する汎用品のようなマーケットは避けなければならない。大手企業は資本力があり、ローカル企業はコスト競争力があるため、中小企業が競り勝つのは難しい。海外においても、国内同様に大手やローカルと競合しないニッチ市場を獲得することが、重要なマーケティング戦略といえる。

なお、ニッチ市場を開拓する際は、㈱アイリスが中国には存在しなかった防寒肌着をヒットさせたように、消費者の潜在ニーズを掘り起こして新たなニッチ市場を開拓することが理想的である。ただし、せっかく潜在需要を掘り起こしても、ビジネスになりそうだとなると、すぐにローカル企業がこぞって市場に参入し、類似品が出回るのが中国である。製品開発においては「Made in Japan」「Made by Japan」を基本に本物志向で参入し、ローカル企業が安易にまねできないものにしておく必要がある。㈱アイリスの場合も、同社が中国で防寒肌着を発売したところ 500 社以上が参入してきたというが、特許技術を持つ日本の繊維メーカーと提携して開発した同社の防寒肌着とは歴然とした品質の違いがあり、類似品は数年で淘汰されていったという。中国だからといって、安易なものづくりや中途半端なものづくりによる参入は危険であり、本物志向で勝負する必要がある。

> 今や中国は世界の市場となっており、ブランド品も世界中から入ってくる。汎用的な製品は資本力の勝負になるので中小企業は太刀打ちできない。中小企業が中国市場で勝負するには、品質や技術でローカル企業と差別化できるニッチ市場で戦うことが重要。中国ではニッチでも、市場規模では日本国内に匹敵する。（㈱アイリス）
>
> 醸造法がない中国では誰でも簡単に酒造りができるところが盲点で、簡単なものを作ろうとすると、すぐに真似される。当社は最初から本物志向で参入し、当社の精米機ほど高性能の設備を地元の酒造メーカーは持たないので、同じ品質のものを真似することはできない。（中谷酒造㈱）

（３） 最適な流通戦略を選択し、最適なマネジメント体制を構築する

繰り返しになるが、海外販路開拓に成功している事例の多くは、都市部の富裕層を主なターゲットとして、製品やサービスに敢えて日本流を持ち込むことで市場の信頼を獲得し、ローカル企業との価格競争を避けている。しかし、その事業の成功は、市場をグリップする流通戦略とマネジメント体制を構築できるかどうかにかかっている。

ここでいう“市場をグリップする流通戦略とマネジメント体制”とは、販路開拓（顧客をグリップする）を意味するほか、従業員や代理店を掌握すること、品質やブランドを維持管理することも意味している。

第 2 節で分析したように、企業はターゲットとする顧客層、販売地域、製品価格などによって、様々な流通チャネルを駆使している。所得格差がはっきりしている中国では、富裕層かつ高級品は一級都市の高級百貨店、中間層かつ中級品は地方都市の大衆百貨店といったように、ターゲットとする顧客層や製品価格と流通チャネルとの間に密接な関係がある。

また、省を超えると営業権が変わり、商慣行や消費者ニーズにも違いが大きい中国では、上海などの商都は直販でカバーしても、地方へ販売エリアを拡大する際は、ローカルの卸売業者や商社を代理店として活用するケースが少なくない。ビジネスモデルが確立している場合は、FC 展開もスピーディな事業展開を行う上で有望だ。しかし、よい代理店やパートナー企業を発掘することがそもそも難しい。代理店を開拓できたとしても、いかに代理店からマーケット情報を得るか、いかに代理店にインセンティブを与えるか、といった代理店戦略が問われるようになる。代理店が商品を横流ししたり、勝手にディスカウントすると、経営へのダメージばかりかブランドイメージが傷つくので、品質やブランドを維持するためにも代理店管理を怠ってはならない。

一方、直営で中国全土の販路開拓を図るケースでは、営業マンの育成や販売支援体制の構築にノウハウが必要となる。エトワール㈱のように、人脈営業から組織的営業へと販売体制を抜本的に見直すことも、時として必要となる。

いずれにせよ、対代理店であれ、対従業員であれ、管理する仕組みやルールを構築することが重要である。マネジメントがうまく機能している事例企業では、信賞必罰を前提とした代理店契約や社内管理体制を構築しており、曖昧なマネジメントはしていない。

どの流通チャネルを選択するかを慎重に見極めるとともに、事業環境の変化に対し臨機応変に流通チャネルやマネジメントの見直しを行うことが、アジア市場攻略においては欠かせない。

> ローカルでの様々な対応を日本人だけで行うことは不可能であり、海外展開を行う上で、パートナーの存在は非常に重要である。味千ラーメンが今日のように海外で店舗を増やすことができたのも、パートナーの存在のおかげである。逆にいえば、パートナーを間違うと、大変なことになる。（重光産業㈱）
>
> 日本人には妙な性善説があるため、システムが作れず、「良い加減」が「いい加減」になっている。日本の曖昧さは応用性の高さにもなっているが、曖昧にしてきたことの弱みが出てしまう。中国では性悪説を前提に、しっかりした仕組みを構築することが大事だ。中国は仕組みを作ればしっかりやってくれるので、そういう意味ではマネジメントしやすい国である。（内野㈱）

スタッフにはノルマ制を導入している。日本人はノルマを与えなくても頑張るが、「寝ていても給料が出る」というのでは中国の人は頑張らない。小さくともノルマを与えることが大事だ。それは中国の人の気質であり、信頼していることとは別の話だ。中国では中国にあった仕組みを考えることが大事である。（パール金属㈱）

図表　3－11　アジア市場攻略を成功に導くポイント

日本的ものづくりで勝負する

(1) ジャパンブランドへの信頼を活かす

- Made in Japanのみならず、 Made by Japan で勝負する
- 中小企業は中間層ではなく、富裕層をターゲットに据える
- 企画設計はあえて現地化せず、日本で行う（あえて日本流を持ち込む）

大手やローカルと同じ土俵で勝負しない

(2) 本物志向でニッチ市場を開拓する

- 大手やローカルと競合しないニッチ市場を開拓する（資本力やコストでの競争となる汎用品マーケットで勝負しない）
- 技術力や品質でローカルを寄せ付けない、本物志向で参入する

事業環境変化に応じて、流通チャネルを見直す

(3) 最適な流通戦略を選択し、最適なマネジメント体制を構築する

- ターゲットとする顧客層、販売地域、製品価格などに適した流通戦略を選択する
- 代理店管理や従業員教育を徹底し、品質・ブランドの維持・管理に努める
- 管理のしくみやルールを明確化し、曖昧なマネジメントをしない

本調査は、日本政策金融公庫　総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社が、2009年度に共同で実施したものである。

日本公庫総研レポート　No.2010－1

発 行 日　2010年８月５日

発 行 者　日本政策金融公庫　総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町１－８－２

電話　（０３）３２７０－１２６９